

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání telefonních operátorů ve vybrané společnosti

Call Operators Education in a Selected Organization

Student: Bc. Lucie Hnatová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

29. dubna 2011

Lucie Hnatová

OBSAH

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců.....	3
2.1. Vymezení základních pojmů.....	3
2.2. Vzdělávání a rozvoj.....	4
2.3. Cíle vzdělávání.....	5
2.4. Firemní (podnikové) vzdělávání.....	7
2.5. Systematické vzdělávání.....	9
2.6. Plánované vzdělávání.....	11
2.7. Cyklus vzdělávání (4 fáze systematického vzdělávání).....	12
2.7.1. Identifikace mezery, potřeb a možností vzdělávání.....	13
2.7.2. Plánování vzdělávání.....	17
2.7.3. Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	18
2.7.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	23
2.8. Metody a formy podnikového vzdělávání.....	25
2.8.1. Formy vzdělávání.....	25
2.8.2. Metody vzdělávání.....	27
2.9. Metoda získávání dat.....	32
2.9.1. Kvantitativní výzkum.....	32
3. Představení společnosti.....	33
3.1. Nabídka společnosti.....	33
3.2. Zákazníci společnosti.....	34
4. Analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců.....	35
4.1. Zdroje použité při analýze.....	35
4.1.1. Popis dotazníků.....	35
4.2. Výběr respondentů.....	36
4.3. Cíl výzkumu a stanovení hypotéz.....	38
4.4. Systém vzdělávání zaměstnanců z pohledu manažera.....	39
4.4.1. Průběh školení.....	39
4.4.2. Vzdělávací aktivity.....	40
4.4.3. Podpora vzdělávání zaměstnanců.....	41
4.5. Pohled zaměstnanců na vzdělávání.....	42
4.6. Hodnocení výsledků výzkumu.....	52
4.6.1. Analýza podle osobních charakteristik.....	53

4.7.	Shrnutí	55
5.	Vlastní doporučení v oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	56
5.1.	Využití e-learningu.....	56
5.2.	Možnosti vzdělávacích aktivit.....	57
5.3.	Rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit.....	57
5.4.	Jazykové kurzy	58
5.5.	Podpora vzdělávání z Evropského sociálního fondu.....	59
6.	Závěr.....	61
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Přílohy	

1. ÚVOD

Vzdělání je nedílnou součástí lidského života. Člověk se začíná učit už od narození a to úplně základním věcem nezbytným k přežití. Od útlého věku rozpoznává různé zvuky a gesta, snaží se chodit a používat věci kolem sebe. Postupem času začíná mluvit a projevovat se. Dověšením požadovaného věku nastupuje dítě povinnou školní docházku, která se datuje již od roku 1774.

Vzdělávání, ale nekončí ukončením školní docházky. Člověk se zdokonaluje a učí novým věcem i mimo školní lavice. Konkurence na trhu práce je vysoká a chce-li být člověk úspěšný a prosadit se, musí na sobě neustále pracovat.

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“

Henry Ford

Podnikové vzdělávání je v dnešní době velmi důležité. Lidský faktor se stává konkurenční výhodou firem a je třeba do něj vkládat patřičné investice, které se v budoucnu projeví jako zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Kvalifikovaní zaměstnanci poskytují kvalitnější informace, mají profesní přístup a servis. Ve firmách, kde si jsou zaměstnanci vědomi toho, že zaměstnavateli nejsou lhostejní a organizace se snaží o zkvalitnění jejich znalostí a dovedností je menší pravděpodobnost fluktuace. Zaměstnanci podávají lepší výkony a celkové prostředí ve firmě má pozitivní nádech.

Je velmi důležité, aby firmy znaly potřeby svých zaměstnanců v oblasti vzdělávání a na základě těchto potřeb sestavovaly vzdělávací aktivity a jejich následnou realizaci. Každý kurz by měl mít zpětnou vazbu a pomocí ní vylepšit nedostatky.

Cílem mé diplomové práce je zjistit spokojenost zaměstnanců call centra společnosti ATLAS software spol. s r.o. působící v České republice se současným systémem vzdělávání ve společnosti, na základě analýzy současného stavu vzdělávání. Po analýze systému vzdělávání navrhnout vlastní doporučení směřující ke zlepšení dosavadního systému vzdělávání. Analýza bude probíhat na základě dotazníku, který bude složen z otevřených a uzavřených otázek.

V úvodu teoretické části vysvětlím, co to vlastně vzdělávání je a k čemu je důležité nepodcenit tuto oblast. Dále se zaměřím na jednotlivé fáze podnikového vzdělávání a související procesy. V praktické části popíšu dosavadní systém vzdělávání na základě rozhovoru s manažerkou call centra a dále analyzuji dotazníky rozdané jednotlivým zaměstnancům na pozici telefonního operátora.

V závěru práce bude shrnutí celého systému společnosti a následné návrhy a doporučení na zjištěný stav vzdělávání.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Už v dávných dobách lidé chápali význam vzdělávání, učení, a intelektuálního potenciálu a jeho využívání v praxi.

Náš nejvýznamnější pedagog, „učitel národů“ J. A. Komenský (1592 – 1670), ve své Všenápravě a Vševýchově přichází již ve své době s nadčasovým projektem – celoživotního vzdělávání, zdůrazňujícím nepřetržitost a permanentnost vzdělávacího procesu.

Počátkem jednadvacátého století se projevuje rozvoj informačních technologií, vědy a high-technologií. Působením tlaku ze strany vzniku nových technologií, se musí přejít od statické výroby orientované na uspokojení kvantitativních potřeb, k produkci směřující na nespécifikované potřeby zákazníků. Konkurenční prostředí je velmi silné a má-li firma uspět, musí být flexibilní a schopna v předstihu zabezpečit změny v oblasti rozvoje lidského a intelektuálního kapitálu.¹

Znalostní organizace charakterizuje vytvoření takového prostředí, v němž pracovníci systematicky a cílevědomě rozvíjejí své vědomosti a dovednosti, svou tvořivost, schopnost učit sebe a učit druhé, dosahovat synergických efektů v týmové spolupráci. Již zmíněným intelektuálním kapitálem se rozumí znalosti, kterými disponuje daná organizace a používá je k dosažení a vytváření svého bohatství. Firmy investují do svých zaměstnanců (školení, kurzy, koučink, apod.) a očekávají od nich, že s rostoucím rozsahem a množstvím znalostí a vědomostí budou vytvářet větší bohatství firmy.

2.1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Nejprve považuji za důležité vysvětlit rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním.²

Učení

Učení je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učení probíhá organizovaně, ale i spontánně. Vede k efektivní a přetrvávající změně v duševní činnosti.

¹ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6. Str. 11

² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233s. ISBN 978-80-247-1457-8. Str.

Je to proces, díky kterému získávají jednotlivci znalosti a dovednosti za pomoci zkušeností a studia.

Rozvoj

Jedná se o dosažení žádoucí změny pomocí učení. Rozvoj představuje záměr, který je částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

Vzdělávání

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (organizovaný a institucionalizovaný způsob učení). Je to plánovitá činnost, která má jednotlivci pomoci dosáhnout požadované způsobilosti. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, tzn., že mají svůj začátek a konec.

Vzdělávání umožňuje obrovské množství různých vzdělávacích aktivit, jako například: školení, on-line kurzy, školení na pracovišti nebo praxe.

V organizacích se vzdělávání zaměstnanců zaměřuje zpravidla na:³

- zlepšování pracovního výkonu,
- iniciování a zvládání změn,
- řízení výkonu,
- odborné dovednosti směřující k získání či prohlubování příslušné rekvalifikace,
- rozvoj potenciálu.

2.2. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování jejich profesní způsobilosti a tím přispívání k vyšší výkonnosti zaměstnanců firmy jako celku je podnikové vzdělávání.⁴

³ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162s. ISBN 978-80-86851-68-6. Str. 17

⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6. Str. 89

Tři „vývojové stupně“ ve vzdělávání zaměstnanců.⁵

- *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí*
Jedná se o reakce na potřeby firmy a jednotlivců, nejedná se o skutečně vzdělávací efekt.
- *Systematický přístup*
Propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání, díky tomu dochází ke změnám v pracovním chování a dotýká se motivace i způsobu motivování zaměstnanců.
- *Koncepce učící se organizace*
V učící se organizaci se zaměstnanci učí průběžně, a to především ze zkušeností. Jde o komplexní model rozvoje lidí v rámci různých typů organizací.

Do oblasti vzdělávání se řadí:⁶

- *orientace* – cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci,
- *prohlubování kvalifikace* (doškolování) – přizpůsobování se odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst,
- *rekvalifikace* (přeškolování) – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném pracovním místě,
- *profesní rehabilitace* – cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání zaměstnání.

Rozšiřování kvalifikace spadá pod rozvoj zaměstnanců a ten nepřispívá jen na získávání znalostí a dovedností nutných k dané pracovní pozici.

2.3. CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ

Při procesu vzdělávání je důležité mít stanoveny cíle. Cíle určují, k čemu je třeba vzdělávané zaměstnance směřovat. Jako všechny cíle, které si organizace či jednotlivci stanoví, by měly být i vzdělávací cíle SMART, tzn. specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované.

⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6. Str. 89

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-7179-893-4. Str. 286

Základním cílem vzdělávání zaměstnanců je pomoci organizaci dosáhnout cílů za pomoci zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj, *lidí*. Finanční prostředky investované do lidí mají za účel zlepšit jejich výkon a nejlépe maximálně využít jejich schopností.

Konkrétní cíle vzdělávání jsou:⁷

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech.

Cílem vzdělávání je i rozvoj zaměstnanců, zvyšování spokojenosti a tím i růst motivace. Toto vzdělávání slouží i k uspokojování potřeb jednotlivých zaměstnanců.

Cílem by neměl být pouhý rozvoj způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování zaměstnanců, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.⁸

Vzdělávání se zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a části osobnosti, díky které se zlepšuje pracovní výkon jednotlivce a tím i výkonnost organizace jako celku. Má-li být rozvoj zaměstnanců účinný, musí se jednat o systematicky naplánované činnosti.

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností k osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.⁹ Organizace procesem vzdělávání zvyšují kvalifikaci svých zaměstnanců a očekávají větší pracovní výkonnost jednotlivců a tím i celé organizace.

Investováním do svých zaměstnanců se zlepšuje nejen jejich pracovní výkon, ale i výkonnost celé organizace. Toto efektivní vzdělávání má řadu výhod.

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. Str. 491

⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6. Str. 92

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 286

Výhody efektivního vzdělávání:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností;
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb;
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace;
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci.

Aby bylo vzdělávání efektivní, musí splňovat některé podmínky, a to:¹⁰

1. Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu.
2. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.
3. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
4. Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces.
5. Je třeba používat vhodné metody.
6. Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.
7. Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas.
8. U učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování.
9. Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se, a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.

Jedinci musejí být motivováni učit se. U procesu vzdělávání se rozeznávají dva přístupy – *systematické* vzdělávání a *plánované* vzdělávání.

2.4. FIREMNÍ (PODNIKOVÉ) VZDĚLÁVÁNÍ¹¹

Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců. Zahrnuje zvyšování, získávání a prohlubování kvalifikace zaměstnance. Je součástí profesního vzdělávání. Představuje část systému formování pracovních schopností člověka.

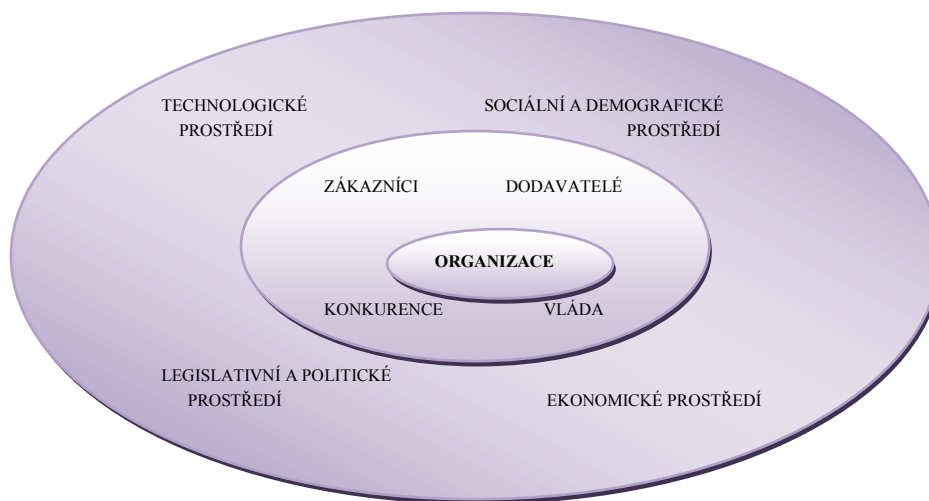
Firemní vzdělávání je organizováno podnikem a zahrnuje jak interní vzdělávání (uvnitř podniku), tak i externí (mimopodnikové, ve specializovaných školicích centrech).

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. Str. 492-494

¹¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. Str. 11

Vše co se odehrává v organizaci, je ovlivňováno hlavně tím, co se děje ve vnějším prostředí. Charakter tohoto prostředí ovlivňuje podobu firemního vzdělávání dané organizace. Organizace musí na měnící se prostředí reagovat a přizpůsobovat strategii vzdělávání zaměstnanců.

Obr. č. 2.1: *Vnější prostředí organizace*



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. strana 23

Sociální (demografické) prostředí

Změny v demografickém složení pracovní síly jsou známy v předstihu. Dochází k nim pomalu a dají se změřit. Tím, že jsou změny pomalé, mohou mít dopad na personální činnosti. Firmy zaměstnávající zejména mladé lidi a studenty, musejí mít přehled o demografickém složení. Bude-li se opakovaně snižovat porodnost, za pár let až dospějí k cílové skupině zaměstnanců, nebudou firmy moci hojně čerpat nové zaměstnance.

Technologické prostředí

Změny v technologii mají klíčový a zásadní dopad na vzdělávací potřeby organizace. Se vznikem nových technologií, vznikají nové nároky na vzdělávání a potřeba firmy se mění.

Ekonomické prostředí

V České republice vynakládají firmy na vzdělávání nejméně ze sledovaných zemí Evropské unie.

Legislativní prostředí

Vzdělávání ve firmě upravuje řada zákonů. Primárně je to zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. V určité oblasti zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, kde se upravuje rekvalifikační vzdělávání.

Aby byla firma schopna reagovat i na měnící se podmínky vnitřního prostředí, měla by respektovat dvě základní východiska.

Obecně to jsou:

- existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů;
- vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.

Výsledky firemního vzdělávání nemusí být vždy přijatelné a úspěšné. Příčin neúspěšného vzdělávání je řada. Například: neadekvátní cíle; příliš drahé řešení; neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání nebo nedostatečné propojení s obchodními potřebami.¹²

2.5. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Systematické vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců a je nejrozšířenější variantou, neboť díky němu mohou firmy získat konkurenční výhody prostřednictvím svých zaměstnanců. Tím, že podnik realizuje a organizuje vzdělávání svých zaměstnanců, dává najevo jejich důležitost pro organizaci a taky to, že si jich váží. Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí personálních činností. Systém podnikového vzdělávání by měl být sepsán ve strategii organizace.

¹² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. Str. 27- 31

Systematické vzdělávání zaměstnanců přináší řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro podnik.¹³

- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniků.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci.
- Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.

Systematické vzdělávání je proces, který se neustále opakuje a odráží specifické požadavky strategie vzdělávání i strategie organizace.

Systematické vzdělávání přináší „synergický efekt“.¹⁴ I když jde o opakující se cyklus navazujících fází, jednotlivé fáze se vyskytují samostatně, ale zároveň se prolínají a ovlivňují se.

Vzdělávání je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je zabezpečováno lidmi, kteří vědí jak vzdělávat a dopad vzdělávání je vyhodnocován. Probíhá nepřetržitě v opakujících se cyklech.

Vzdělávání není krátkodobá záležitost, ale jde o dlouhodobý proces, který se realizuje za pomoci čtyř fází:¹⁵

1. *Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání* – definování potřeb vzdělávání organizace;
2. *Plánování vzdělávání* – rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení potřeb zapotřebí;
3. *Realizace vzdělávacího procesu* – využití zkušených a školených vzdělavatelů (interní a externí) při plánování a realizaci vzdělávání;
4. *Hodnocení výsledků vzdělávání* – monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

¹³ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. Str. 66

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 289

¹⁵ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. Str. 67

Jde o opakující se cyklus, vycházející ze zásad vzdělávací politiky firmy. Vzdělávání probíhá nepřetržitě ve výše znázorněných fázích. Zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v dalších cyklech a systém vzdělávání se neustále zlepšuje, aneb „chybami se člověk učí“.

Firma by měla mít sestavený i plán vzdělávání, který zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit určených k realizaci.

Proces tvorby plánu se skládá ze tří fází:¹⁶

1. **Přípravní fáze** – specifikace potřeb, analýza účastníků, stanovení cílů.
2. **Realizační fáze** – zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a realizace ve formě úkolů. Určen způsob vzdělávání.
3. **Fáze zdokonalování** – průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu.

2.6. PLÁNOVANÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Jde o promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělávání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu. Plánované vzdělávání má následující kroky:¹⁷

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání
2. Definování požadovaného vzdělávání
3. Definování cílů vzdělávání
4. Plánování vzdělávacích programů
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání
6. Realizace vzdělávání
7. Vyhodnocení vzdělávání
8. Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm

Pojem „vzdělávání“ se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role.

¹⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. Str. 122

¹⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s., strana 496

Má typické charakteristiky:¹⁸

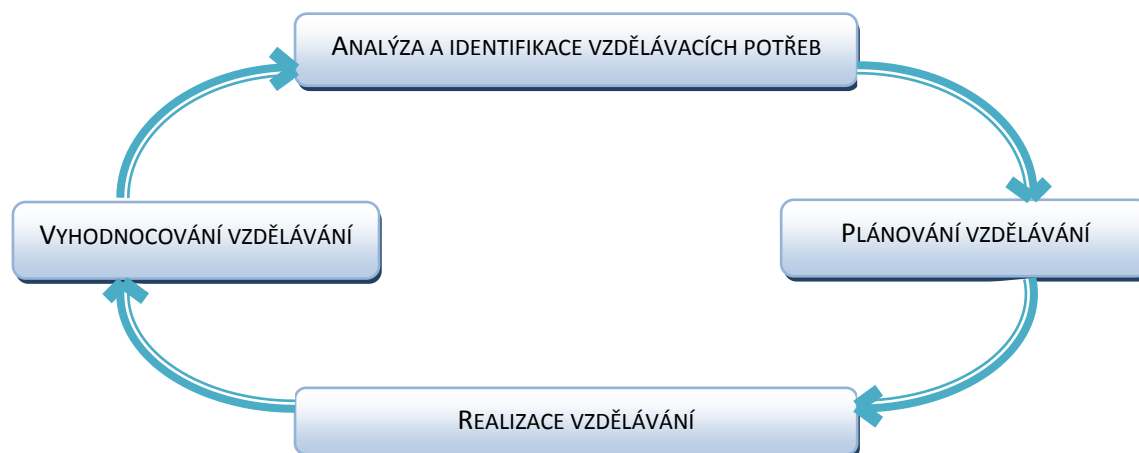
- má procesuální charakter,
- probíhá dlouhodobě (tzv. celoživotní vzdělávání),
- je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce.

2.7. CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ (4 FÁZE SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ)

Jak bylo napsáno výše, systematické vzdělávání v organizaci je tvořeno čtyřmi fázemi, které na sebe navazují a opakují se v cyklech.

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Hodnocení výsledků vzdělávání

Obr. č. 2.2: *Cyklus vzdělávání*



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. Str. 110

¹⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6. Str. 96

2.7.1. IDENTIFIKACE MEZERY, POTŘEB A MOŽNOSTÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Identifikace potřeb je prvním krokem v plánování vzdělávání. Je nejdůležitější fází v projektování vzdělávacích aktivit. Této části musí být věnována největší pozornost, neboť chybné identifikování potřeb se promítne v dalších fázích a hlavně v konečné realizaci firemního vzdělávání. Shromažďujeme informace o současném stavu znalostí a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců a týmů.

Identifikujeme:

- individuální potřeby,
- potřeby organizace.

Potřeby jednotlivce i organizace se dávají do souladu, aby se mohlo přejít k další fázi cyklu vzdělávání. Nejdůležitější v této fázi je sladění zájmů organizace a jednotlivce. Neztotožní-li se, nemusí pro firmu podávat maximální výkon a tím může poklesnout výkonnost celé organizace.

Individuální potřeby lze identifikovat ze tří úhlů pohledu:¹⁹

1. subjekt vzdělávání (individuální potřeby a přání);
2. požadavky vyplývající z funkce (nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi – mezera);
3. budoucnost (očekávání, plánování kariérního růstu).

Pro identifikaci potřeb jsou použity *metody subjektivní* a *metody objektivní*.²⁰

Metody subjektivní

Metody subjektivní jsou založeny na sebezposouzení pracovního chování.

^{19, 21} HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 233s. ISBN 978-80-247-1457-8. Str. 135-140

²⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 31 978-80-247-1457-8.

Autofeedback

Autofeedback je analýza zpětné vazby. Provádí se v půlročním až jednoročním intervalu. Existuje více variant autofeedbacku. V knize Rozvoj vzdělávání pracovníků je uveden retrospektivní autofeedback a styly učení. Retrospektivní autofeedback spočívá v analýze pozitivních a negativních událostí, úspěchů a neúspěchů a hledání jejich zdrojů u sebe samého, v znalostech apod. Spolu s mapováním minulosti musíme vytvářet svou budoucnost. Varianta styly učení analyzuje, jaký způsob učení nám nejvíce vyhovuje. Podle zvoleného stylu učení mohou formulovat způsob naplnění cílů.

Metody objektivní

Metody objektivní jsou na principu zhodnocení druhými lidmi, nemusí se jednat jen o nadřízeného. Ten pouze v záněru hodnotí soulad mezi očekávanými a skutečným výkonem.

Nadřízený si klade tyto otázky:

„Může?“ – má-li vše k výkonu dané aktivity;

„Zná?“ – má-li všechny potřebné znalosti;

„Umí?“ – identifikace dovedností;

„Chce“?.

Identifikace probíhá na základě rozhovoru.

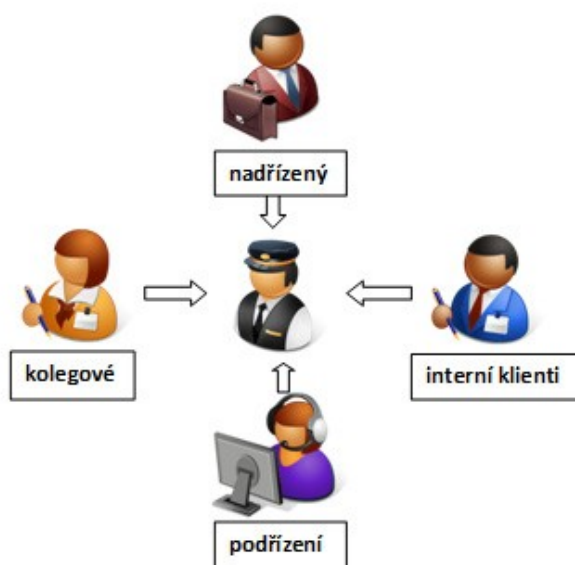
Rozvojový plán

Rozvojový plán obsahuje vlastní představu, představu nadřízeného a plán, který odráží budoucí potřebu znalostí a dovedností.

360° zpětná vazba

Ideální nástroj pro identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání. Jde o velice účinnou metodu, jejíž průběh je založen na hodnocení kolegů, podřízených, nadřízených, případně i zákazníků. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. 360° zpětná vazba se zařadila mezi nástroje, které dokážou pomoci organizacím růst, nastavuje jim zrcadlo, jak jejich lidé fungují.

Obr. č. 2.3: 360° zpětná vazba



Zdroj: ze dne 13.12. 2010 http://www.cooperation.cz/zpetna_vazba.php

Pro identifikaci mezery a potřeb organizace je použito benchmarkingu a Development Centre. Při hledání mezery a potřeby organizace, je třeba se zaměřit na strategii (kde jsme a kam směřujeme) a na to, jaké máme lidi a jaké potřebujeme.

Benchmarking

Smyslem benchmarkingu je zjištění pozice vlastní společnosti na trhu a její zlepšení na základě srovnání s konkurencí a s důrazem na využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků. Součástí zlepšení by mělo být i učení se od konkurenčních společností.

Development Centre

Pomocí Development Centre vytváříme kompetenční profil definovaných skupin a organizačních celků. Development Centre je moderní metoda analýzy rozvojových potřeb pro konkrétní skupinu či vybrané zaměstnance. Zároveň tato metoda postihuje základní charakteristiky osobnosti, které jsou důležité pro úspěšné plnění zadaných pracovních úkolů a navrhuje další postup při rozvoji pracovníka.

Pro zjištění potřeb vzdělávání je analyzována škála údajů. Obvykle jde o tři skupiny údajů.²¹

1. Celopodnikové údaje

Zahrnují cíle organizace, údaje o struktuře podniku, jeho zdrojích atd. Dalšími významnými údaji jsou struktura a pohyb zaměstnanců, využívání kvalifikace a pracovní doby.

2. Údaje o pracovním místě

Zde jsou popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, požadavky manažerů na vzdělávání apod.

3. Údaje o pracovníkovi

Záznamy o hodnocení pracovníka, kvalifikaci, jeho vzdělání, údaje z absolvování vzdělávacích programů.

Informace pro jednotlivé skupiny údajů můžeme získat za pomoci metod, jako jsou strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, skupinová diskuze nebo participace.

Strukturovaný rozhovor je tvořen předem sestavenými otázkami řešících problém. Úkolem je zjistit, proč jednotlivci nepodávají uspokojivý výkon a získat názory či postoje od zástupců personálu.

Pozorování je účelné sledování zaměstnance při výkonu práce v daném prostředí. Pozorovatel může srovnávat styly a dovednosti jednotlivců vykonávajících práci a srovnávat výkon s popisem práce, normami a postupy.

Dotazník představuje strukturu různých typů otázek. Cílem je získání údajů o úkolech či postojích zaměstnance k aspektům jeho práce.

Participace je časový úsek, po který na sebe výzkumník bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Účelem je získat bližší pochopení práce v případě, že uváděné postupy jsou v podniku nové a nemá je kdo kvalifikovaně posoudit.

Skupinová diskuze zahrnuje prodiskutování těžkostí skupiny, jednotlivců spojených s danou prací. Cílem je shromáždit informace o specifických aspektech dané práce.²²

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8. Str. 217

²² VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. Str. 75-80

Konečný výsledek fáze by měl dát odpovědi na dvě základní otázky:

1. Kdo by měl být vzděláván?
2. V čem by měl být vzděláván?

2.7.2. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Plánování vzdělávání je další fází cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců. Navazuje na identifikaci potřeb vzdělávání, jejímž výstupem je návrh vzdělávacího plánu.

Tvorba plánu se skládá ze tří fází:

1. Přípravná fáze
2. Realizační fáze
3. Fáze zdokonalování

Plán by měl odpovědět na následující soubor otázek „8W“:²³

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. What content? | Co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu? |
| 2. Who to? | Kdo by měl být vzděláván? |
| 3. Which way? | Jaké budou nejvhodnější metody? |
| 4. Who delivers? | Kým bude vzdělávací program zabezpečen? |
| 5. When and how long? | Jaký je časový horizont vzdělávacího programu? |
| 6. Where? | Kde se bude vzdělávání odehrávat? |
| 7. What price? | Jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání? |
| 8. Was it effective? | Jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu? |

Program vzdělávacích aktivit vymezuje oblasti, na něž bude vzdělávání zaměřeno, také stanovuje počty účastníků, metody a prostředky školení. Jedním z nejdůležitějších kroků plánování je volba metody vzdělávání.

²³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 292

Metody vzdělávání

1. Metody vzdělávání na pracovišti

- používají se v každodenní praxi a zahrnují koučování, rotaci práce, mentoring a demonstrování;

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

- používají se při formálních vzdělávacích kurzech, zahrnují přednášky, diskuze, simulace, případové studie, učení se hrou, semináře a team building
- jsou vhodnější spíše pro manažery a specialisty;

3. Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo pracoviště

- zahrnuje instruktáž, učení se akcí, otázky a odpovědi, vzdělávání pomocí počítačů (e-Learning), video.

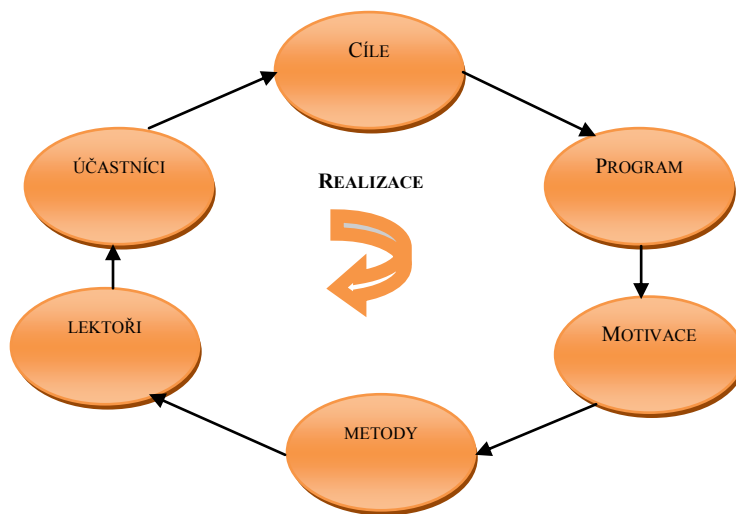
2.7.3. REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Třetí fází je realizace vzdělávání. Na obrázku níže jsou znázorněny prvky procesu realizace. Realizace představuje zajištění konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem. Zejména:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu;
- vyjednávání podmínek, zhotovení a uzavření smluv;
- zajištění lokality, zařízení a studijní materiály a pomůcky;
- doprava a ubytování;
- informování účastníků školení.

Během vzdělávacího procesu je třeba kurzy neustále monitorovat a zajistit, aby probíhaly podle plánu. Kurz je zakončen hodnotící zprávou.

Obr. č. 2.4: *Proces realizace vzdělávání*



Zdroj: VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. Str. 83

CÍLE

Cíle si firma stanoví podle potřeb vzdělávání. Cíle určují, co budou účastníci po ukončení vzdělávací aktivity schopni dělat. Účastníci musí být seznámeni s cílem kurzu, jež budou absolvovat. Také musí znát záměr kurzu, což vyjadřuje to, co lektor bude v kurzu realizovat. Jako u stanovení všech cílů podniku, tak i cíle vzdělávacích aktivit musejí být SMART (specifické, měřitelné, přijatelné, realistické a časově měřitelné).

PROGRAM

Vzdělávací akce musí mít sestavený program obsahující časový harmonogram, témata, použité metody a pomůcky. To zajišťuje, aby bylo vzdělávání efektivní. Účastníci by před začátkem samotného kurzu měli říct to, co od této akce očekávají. Měli by mít možnost vyjádřit se k jednotlivým částem programu, aby se hned v počátcích odstranily nejasnosti.

MOTIVACE

Motivace v rámci vzdělávacích aktivit je velmi důležitým prvkem. „Nepracujte! Hrajte si! Uděláte víc!“ [RNDr. Jiří Plamínek] Nemá-li člověk motivován, ovlivňuje to efektivitu vzdělávání. Účastníci musejí být ochotni zdokonalit své znalosti, schopnosti

a dovednosti. Motiv se řadí mezi osobní příčinu určitého chování. Základní formou jsou potřeby, což jsou pocity nedostatku, které je nutno naplnit.

Stimul a stimulace aktivizují vnitřní stav člověka. Souvisejí s vnějším působením na psychiku člověka. Motivace je úspěšná, je-li dosaženo shody v názorech zaměstnavatele (manažera) a zaměstnance.

Motivy vedoucí vedení firmy k investicím do vzdělávání zaměstnanců patří vědomí, že:²⁴

- vzdělávání je předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců a celého podniku;
- vzdělávání je prvek zvyšování konkurenceschopnosti podniku;
- vzdělávání je způsob zajištění požadované úrovně vědomostí a dovedností zaměstnanců k realizaci strategie podniku;
- vzdělávání podporuje růst motivace zaměstnanců podniku;
- vzdělávání pomáhá zvládnout změny dynamického působení trhů a podnikatelského prostředí.

Důležité je mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. „Ve snaze ovlivnit druhé, vždy vycházíme z toho, co ovlivňuje nás.“ [RNDr. Jiří Plamínek]

METODY

Po stanovení cílů vzdělávacích aktivit je důležité určit metody vzdělávání. Při výběru vhodné metody by se měl brát ohled na okolnosti týkající se nejen jednotlivců, ale i podniku a stanovených cílů. Metody jsou nezanedbatelnou součástí vzdělávacího procesu v organizaci. Výběr metod by měl vycházet z potřeb individuálních i celopodnikových. Metody se stanovují už ve fázi „plánování vzdělávání“, ale zde jsou rozpracovány a probíhá jejich zavedení do praxe.

Metody vzdělávání lze rozdělit do skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště
3. Metody vzdělávání na i mimo pracoviště

²⁴ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. Str. 86

Pro efektivní vzdělávání je vhodné kombinovat více metod. Těmto metodám bude věnována samostatná kapitola.

LEKTOŘI

Úkolem lektora je příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávacích aktivit, což není jednoduché a jde o komplikovaný proces. Osobnostní předpoklady lektorů hrají důležitou roli. Lektor by měl být schopen zajistit si respekt a důvěru u posluchačů.

Důležitým předpokladem úspěšného lektora je míra sociální inteligence. Je to schopnost fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikace představuje i cit pro situaci, empatii i osobní kouzlo.

Kvality dobrého lektora:²⁵

- vysoká úroveň interpersonálních dovedností;
- nefalšovaný zájem o lidi;
- oceňuje potřebu dobrého plánování a přípravy;
- je flexibilní;
- je trpělivý, vnímavý, přátelský;
- prokazuje jakoby „vrozenou“ schopnost učit a má z toho radost.

U špatného lektora se objevují tyto charakteristiky:

- aplikace direktivního stylu při vzdělávání účastníků;
- nedostatek verbálních schopností;
- snaha naučit mnoho a příliš rychle;
- netrpělivost a nízká tolerance.

ÚČASTNÍCI

Účastníci jsou klíčovým prvkem vzdělávacích aktivit. Každý člověk se učí jinak a dává přednost jinému stylu učení.

²⁵ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. Str. 102-103

Byly identifikovány čtyři styly učení:²⁶

1. *Aktivisté*

Dominují u nich okamžité zkušenosti. Výzva nových zkušeností jim jde k duhu. Učí se nejlépe z činností, kde:

- existují nové zkušenosti a problémy, ze kterých se mají učit;
- mohou se zúčastnit činností „tady a teď“, jako jsou cvičení, soutěživé týmové úkoly;
- jsou hozeni do hlubiny, aby rozřešili složitý úkol.

2. *Reflektory*

Stojí v pozadí a uvažují o zkušenostech a pozorují je z různých pohledů. Rádi zvažují všechny možné důsledky dříve, než se pohnou vpřed. Učí se z činností, kde:

- mohou činnosti sledovat;
- mohou stát bokem od věci a pouze naslouchat nebo pozorovat;
- mají možnost zkontrolovat, co se stalo a vyměnit si myšlenky s ostatními lidmi.

3. *Teoretici*

Oceňují racionalitu a logiku. Mají snahu být objektivní a analytičtí. Věci mají rádi upravené, shodující se s racionálními tématy. Teoretici se učí nejlépe z činností, kde:

- to, co jim je navrženo, je součástí modelu nebo teorie;
- jsou ve strukturovaných situacích, které mají jasný účel;
- vyžaduje se, aby pochopili složité situace a účastnili se jich.

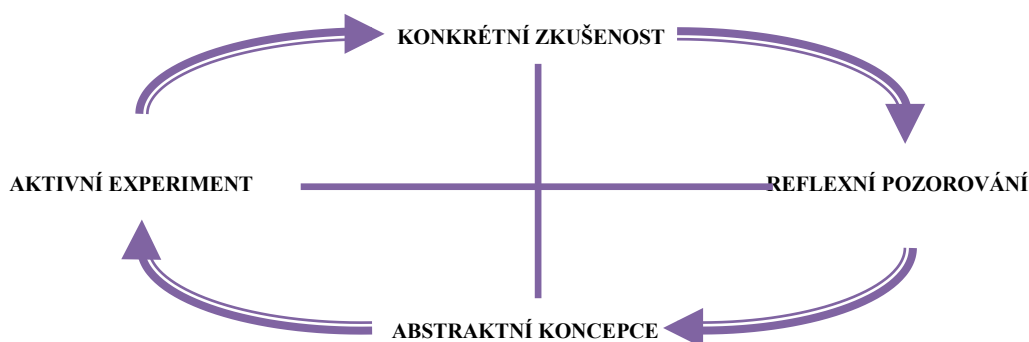
4. *Pragmatici*

Pátrají po nových myšlenkách a chopí se první příležitosti experimentovat s aplikacemi. Odpovídají na problémy a příležitosti jako na „výzvu“. Učí se z činností, kde:

- mohou vidět jasné spojení mezi předmětnou látkou a zaměstnáním;
- mají šanci zkoušet a procvičovat postupy za pomoci instruktora nebo za pomoci zpětné vazby od odborníka;
- mohou se soustředit na praktický problém.

²⁶ BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7. Str. 154

Obr. č. 2.5: *Cyklus učení*



Zdroj: BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7. Str. 157

Konkrétní zkušenost

Posluchači jsou schopni sami sebe zahrnout do zkušenosti.

Reflexivní pozorování

Posluchači mají schopnost pozorovat a odrážet své vlastní zkušenosti.

Abstraktní koncepce

Schopnost zahrnout pozorování teorií založených na racionalitě.

Aktivní experiment

Teorie objevené posluchačem, jím umožňují činit rozhodnutí a řešení problémů.

2.7.4. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ

Efektivnost se projevuje výsledky jednotlivých kurzů. Vyčíslení nárůstu znalostí je velmi obtížné. Vyhodnocení sleduje dva cíle. První se zaměřuje na to, zda byl vzdělávací proces nejefektivnější z nabízených variant pro danou potřebu. Druhý cíl slouží ke zjištění, zda dochází k dlouhodobému zlepšování pracovního výkonu.

Vyhodnocování je poslední fází vzdělávacího procesu. Vyhodnocování výsledků je také náročné, neboť jak už bylo dříve napsáno, je vzdělávání těžko kvantifikovatelné. Hodnocení slouží k ověření dosažených cílů, které byly před samotným procesem vzdělávání stanoveny. Hodnocení by mělo probíhat průběžně a také by mělo být v závěru každé vzdělávací aktivity. Důležité vyhodnocovat vzdělávání pro posouzení účinnosti

a efektivnosti výsledků učení. Ve vyhodnocování se porovnávají žádoucí cíle vzdělávacího procesu s výsledky. Vyhodnocení výsledků přispívá k efektivitě podnikání, a to díky tomu, že se zjistí chyby vzdělávacího procesu a v další vzdělávací aktivitě se vzniku stejných chyb předejde.²⁷

Vyhodnocení je důležitou částí vzdělávacího procesu. Je to způsob, jak získat zpětnou vazbu o efektivnosti procesu vzdělávání.

Pětiúrovňový model vyhodnocování²⁸

Úroveň 1 = Reakce

Úroveň 2 = Hodnocení poznatků

Úroveň 3 = Hodnocení pracovního chování

Úroveň 4 = Hodnocení na úrovni organizační jednotky

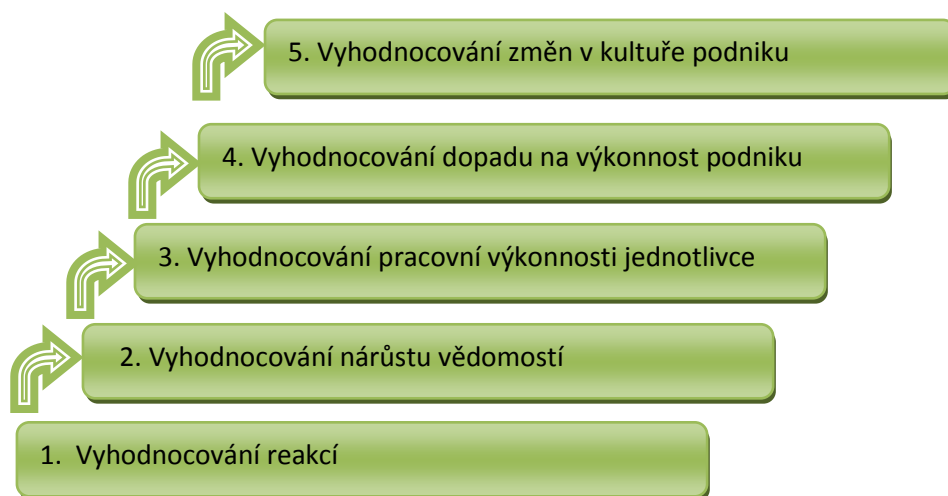
Úroveň 5 = Hodnocení konečné hodnoty

V první fázi jde o reakce školených zaměstnanců na zážitky ze vzdělávání. Jaké z toho mají pocity, jací byli lektori a témata. Hodnocení poznatků je zjišťování toho, co se lidé během vzdělávací aktivity naučili. Zjistit jejich nové znalosti nebo změny v postojích. Třetí úroveň se týká míry, v níž absolventi uplatňují své poznatky při výkonu práce. Ve čtvrté úrovni se pokoušíme zjistit dopad změn v pracovním chování na fungování části organizace, v níž jsou vzdělávané osoby zaměstnány. Toto hodnocení se opírá např. o zlepšení výstupu, zvýšení prodeje, produktivity apod. Důležité je zjistit, co změna přinesla. Poslední, pátá, úroveň zjišťuje, co má ze vzdělávání podnik. Např. na základě vyšší ziskovosti či růstu.

²⁷ KOUBEK, Jan. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-85943-01-8. Str. 230-231

²⁸ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. Str. 122-126

Obr. č. 2.6: *Model vyhodnocování*



Zdroj: VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7. Str. 124

2.8. METODY A FORMY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

2.8.1. FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Mezi základní formy vzdělávání patří didaktické formy označující určitý organizační rámec výuky. Jde o ustálený komplex opatření, jimiž se realizuje vždy vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody – postup lektora ve vyučování, pomůcky, technika). Formy vzdělávání se od sebe liší v kontaktu lektora s účastníka.

Didaktické formy:²⁹

- přímá výuka
 - zde je přímý osobní kontakt lektora a účastníkem, užíván pojem „prezenční vzdělávání“;

²⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. Str. 149

- kombinovaná výuka
 - vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání;
- korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání.

Podle Zuzany Dvořákové je forma vzdělávání druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností. Rozděluje šest forem vzdělávání.³⁰

1. Neformální vzdělávání
2. Formální vzdělávání
3. Institucionalizované vzdělávání
4. Informální vzdělávání
5. Interpersonální vzdělávání
6. Celoživotní sebevzdělávání

Neformální vzdělávání

Řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti. Organizace zasahuje jen při stanovení podmínek. Zaměstnanec je pod dohledem interního školitele a učí se nové dovednosti při běžných pracovních úkolech.

Formální vzdělávání

Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti. Zaměstnanci jsou školeni v dílnách nebo speciálních školicích místnostech. Vzdělavatelé jsou interní i externí.

Institucionalizované vzdělávání

V této kategorii jde o školský systém (střední a vysoké školy), ale i o různé oborové instituce, vzdělávací instituce, apod. Vzdělávání prostřednictvím stáží a služebních cest. Je to dlouhodobý proces a výhodou je, že zvyšuje motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a osobnímu rozvoji.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 296

Informální vzdělávání

Neřízené vzdělávání na pracovišti. Člověk se potřebuje učit permanentně při výkonu práce. Způsobilost k práci se formuje pozorováním jiných a vyhledáváním informací potřebných k danému pracovnímu úkolu.

Interpersonální vzdělávání

Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti. Zaměstnanec sbírá informace nejen při pracovním procesu, ale i při jiných aktivitách (neformální komunikace).

Celoživotní vzdělávání

V dnešní době člověk, který se chce uplatnit na trhu práce, musí vzít osobní rozvoj do svých rukou. Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele.

Lidé si musí umět stanovit své cíle, kterých chtějí dosáhnout a na základě toho směřovat svůj kariérní růst. Člověk se během života vyvíjí a spolu s ním se vyvíjejí i jeho hodnoty a mění své priority.

2.8.2. METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Metoda je chápána jako postup k určitému cíli. Neexistuje jedna ucelená používaná metoda vzdělávání. V jednotlivých fázích vzdělávání, tím jak se člověk během života vyvíjí, užívá různých typů metod. V současnosti existuje několik metod a technik vzdělávání. Je to dáno reakcí na metody, ve kterých byl vzdělávaný člověk pasivní.

Kritéria pro volbu metod vzdělávaných jsou například:³¹

- charakter učebních cílů;
- charakter obsahu výuky;
- předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce;
- stupeň aktivizace účastníků;
- rytmus – účelné a pestré pořadí metod během učebního procesu.

³¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. Str. 151

Jak už bylo napsáno v předchozí kapitole, metody vzdělávání se dají klasifikovat do tří metod:³²

1. *Metody vzdělávání na pracovišti*

- používají se v každodenní praxi a zahrnují koučování, rotaci práce, mentoring a demonstrování;

2. *Metody vzdělávání mimo pracoviště*

- používají se při formálních vzdělávacích kurzech, zahrnují přednášky, diskuze, simulace, případové studie, učení se hrou, semináře a team building
- jsou vhodnější spíše pro manažery a specialisty;

3. *Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo pracoviště*

- zahrnuje instruktáž, učení se akcí, otázky a odpovědi, vzdělávání pomocí počítačů (e-Learning), video.

Metody vzdělávání na pracovišti^{33,34}

U těchto metod je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci. Osobnost školitele hraje důležitou roli, neboť záleží na tom, jak je ochotný, dokáže-li vysvětlit nebo naslouchat. Musí být dobře školený. Nyní něco málo k jednotlivým metodám.

Demonstrování (instruktáž při výkonu práce)

Nejjednodušší a nejpoužívanější způsob zacvičení nového zaměstnance. Vzdělávaná osoba je aktivně zapojena a to díky tomu, že pozoruje a napodobuje zkušenějšího zaměstnance a osvojuje si postupně pracovní úkony.

Koučování

Metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postupů. Koučování se zaměřuje na rozvoj zaměstnance. Jedná se o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem školitele (kouče) osvojuje již zmíněné dovednosti, schopnosti a znalosti, které potřebuje pro svůj odborný rozvoj.

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. Str. 507

³³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2. Str. 793-805

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. Str. 299-304

Mentoring

U mentoringu je používáno speciálně vybraných a školených jedinců, kteří radí a vedou, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleni. Mentor nemusí být jen přidělen. Zaměstnanec si může mentora zvolit, podle jeho odborných znalostí a lidských vlastností, kterých si váží. Mentoři poskytují chráněnci:

- radu, jak vypracovat program vzdělávání;
- informace o podnikové struktuře;
- pomoc v záležitostech projektů;
- vedení v tom, jak dosáhnout nezbytných znalostí a dovedností, potřebných pro výkon nové práce.

Rotace práce (střídání pracovních úkolů)

Cílem je rozšiřovat zkušenosti lidí tím, že postupně pracují na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace. Jsou rozlišovány dvě formy:

1. horizontální rotace práce
 - představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení
2. vertikální rotace práce
 - znamená přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení

Hlavní výhodou rotace práce je růst flexibility zaměstnance a získávání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou je riziko pracovního selhání školeného zaměstnance při častém střídání pracovních míst. Také to může být frustrující a neúčinné, není-li postup naplánován a kontrolován. Úspěšnost závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl zaměstnanec v útvaru a daném pracovním místě naučit.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště má spíše hromadný charakter, je určen pro více účastníků. Má podobu institucionalizovaného vzdělávání a odehrává se většinou v učebnách, dílnách, apod. Bývá zabezpečováno jak interními, tak i externími škooliteli či vzdělávacími institucemi.

Přednáška

Metoda s malou nebo skoro žádnou participací vzdělávaných. Zaměřuje se na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost předání informací, nevýhodou je jednosměrnost toku informací. Další nevýhodou je, že lidé si ke konci dne zapamatují jen malou část přednášené látky. Časem zapomenou úplně, pokud teoretické poznatky nepřenesou do praxe.

Případová studie

Předkládá účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, kterou musejí účastníci ve stanoveném čase vyřešit. Používá se hlavně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů. Případové studie nemávají jednoznačné řešení. Měly by usilovat o zlepšení schopnosti zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady a analyzovat zážitky a zkušenosti tak, aby účastníci mohli objevovat podstatu procesů, na které je případová studie zaměřena.

Hraní rolí

Metoda zaměřená na procvičování praktických schopností člověka a emocionálních prožívání nacvičovaných situací. Účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do situace.

Assessment Centre

Také je nazýván diagnosticko-výcvikový program. Metoda se používá i při výběru zaměstnanců. Účastník je konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studiemi typických pracovních úkolů, které jsou mu předkládány. Metoda patří k nejefektivnějším metodám vzdělávání.

Outdoor training

Metoda založená na sportovních aktivitách, na základě kterých se učí poznávat povahu manažerské práce. Účastníci si takto prohlubují komunikaci, vedení lidí a zdokonalují vnímání problémů.

Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo pracoviště

Tyto metody jsou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Pracovní porady

U pracovních porad dochází k výměně zkušeností, prezentují se názory, zaujímají se postoje k problémům nejen na daném pracovišti, ale i v celé organizaci.

Poradenství

Metoda určená pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou motivováni k dalšímu seberozvoji.

Action learning (učení se akcí)

Metoda respektující principy učící se organizace. Action learning se zaměřuje na soustavné učení se při řešení každodenních problémů. Zaměstnanci se učí jednat a řešit nové situace. Rozvíjí se tím jejich schopnosti. Pracují ve skupinách čtyř až pěti manažerů. Dané problémy analyzují, formulují návrhy a podnikají příslušné kroky pro odstranění problému.

Samostudium

Samostudium se snaží překonávat bariéry tradičního studia. Bariérou se myslí osobní účast v určitém čase a místě a ukončení studia ve stanoveném termínu.

E-learning

E-learning představuje počítačové a on-line vzdělávání. Vzdělávací aktivity probíhají na základě využití nosiče digitálních informací, multimediálních počítačů a počítačové sítě. Výuka probíhá v tzv. virtuálních školících místnostech, což je prostředí přístupné odkudkoliv a kdykoliv. E-learning může přispět k přesunutí odpovědnosti za vzdělávání na samotného zaměstnance.

Podnikové vzdělávání by mělo být součástí strategie organizace. Vzdělávání je jedna z možností zvýšení výkonnosti firem. Čím „vzdělanější“ zaměstnanci, tím lepší konkurenční schopnosti podniku. Možnost vzdělávání v dané organizaci je i motivačním faktorem pro jednotlivce. Rozvojem lidských zdrojů může podnik dosáhnout vyšší hodnoty. Velmi důležité je skloubit znalosti a schopnosti zaměstnanců s potřebami organizace. Je nutné, aby byli zaměstnanci i organizace schopni reagovat na změny. Flexibilita je v dnešní době hodně důležitá.

2.9. METODA ZÍSKÁVÁNÍ DAT

Pro získávání informací potřebných k praktické části diplomové práce jsem si zvolila metodu dotazování formou dotazníku. Na základě dotazníku se pokusím zjistit dostatek informací o spokojenosti či nespokojenosti s dosavadním systémem vzdělávání a také současný stav vzdělávání ve firmě.

2.9.1. KVANTITATIVNÍ VÝZKUM³⁵

Metod kvantitativního výzkumu je několik – pozorování, strukturovaný rozhovor, dotazník a experiment. Pro shromáždění podstatných informací budu používat již zmíněný dotazník a také mám sepsané otázky pro neformální rozhovor s vedoucím call centra.

Dotazník je písemnou formou. Jedná se o nejběžnější nástroj pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a primární data od respondentů. Snažíme se získat co nejvíce o názorech, postojích, vztazích apod.

Výhody a nevýhody³⁶

Výhody

- jedna z nejlevnějších metod průzkumu;
- je možné získat údaje od většího počtu respondentů;
- anonymní forma dotazníku může podnítit větší upřímnost.

Nevýhody

- obtížné získat respondenty;
- lze získat nepravdivé informace;
- redukuje komunikaci;
- hrozí nízká návratnost.

³⁵ Zdroj ze dne 20. 1. 2011: <http://www.dotaznik-online.cz/>

³⁶ PAVLICA, Karel a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4. Str. 123

3. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI³⁷



Společnost ATLAS software a.s. je obchodní společnost s významným postavením na českém trhu v oblasti právního a ekonomického software.

Společnost se věnuje realizacím tzv. nadstavbových programů, které nacházejí uplatnění jak ve firemní sféře, tak i v oblastech státní správy a neziskových organizací. Software nabízený společností pokrývá oblast legislativy, zpracování daní, sledování firemních financí, personalistiky, operativních evidencí a řízení vztahů s obchodními partnery.

O vývoj, výrobu, aktualizaci a servis softwarů se stará mateřská společnost ATLAS consulting spol. s r.o., která se aktivně věnuje oblasti právního a ekonomického software již od roku 1992.

Obchodní filosofií společnosti ATLAS je nezasahovat do účetních a informačních systémů již zavedených u našich klientů, ale nabídnout jim něco navíc, určitou nástavbu umožňující zefektivnění práce, úsporu času a z toho vyplývající i snížení nákladů.

Sídlo společnosti ATLAS software a.s. se nachází v Ostravě, a další pobočky pak naleznete v Praze a v Brně.

3.1. NABÍDKA SPOLEČNOSTI

Jak už bylo napsáno v úvodu profilu společnosti, nabízí ekonomický a právní software. Produkty, které na českém trhu realizuje, jsou původní české, a tudíž šité na míru našim podmínkám.

Všechny programy společnosti – Daňová kancelář[®], ProfiData[®], Finanční kancelář[®], Personální kancelář[®], Obchodní kancelář[®], Loginet[®], Themio[®], Guliver[®], Codexis[®] Pracovní doba[®], Equanta[®] a Navigál[®] – jsou vystavěny na modulárním principu, který umožňuje sestavení individuální kolekce prvků dle požadavků a potřeb zákazníka.

CODEXIS[®] je výjimečný právní informační systém se zaměřením na ČR a EU. Je určen nejen odborníkům v oblasti práva, ale také lidem, kteří se s legislativou setkávají

³⁷ Zdroj ze dne 14. 4. 2011: <http://www.atlas-software.cz/cs/profil.php>

v každodenní praxi při výkonu své profese. Program je specifický především jednoduchostí vyhledávání, celkovým komfortem ovládání, přehledností práce se souvisejícími předpisy a v neposlední řadě vyřešením práva národní a evropské legislativy. CODEXIS[®] tak určuje nové trendy ve svém oboru.

Softwarový produkt EQUANTA[®] je software pro zpracování podnikatelských záměrů a finančních plánů včetně analýzy dosažených výsledků. Je koncipován jako modulární systém. Jednotlivé moduly poskytnou uživateli bohaté možnosti využití při zpracování vlastních podnikatelských záměrů a při analýze dosažených výsledků hospodaření. Uživatel získá produkt potřebný pro plánování, controlling, analýzu a rozhodování o investičních záměrech. Produkt EQUANTA[®] je určen všem pracovníkům zodpovědným za přípravu ekonomických plánů a analýz, pracovníkům odpovědným za výběr optimálních investičních variant a správu firemních finančních prostředků, pracovníkům ekonomických oddělení a finančním poradcům.

3.2. ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI

Společnost má přes 70 zákazníků a o kvalitách jejich produktů svědčí nejen úspěšně absolvovaný audit systému managementu kvality, na jehož základě byl společnosti udělen certifikát ISO 9001:2001, ale zejména řada spokojených uživatelů. Mezi spokojenými klienty nalezneme především malé a střední firmy do 50 zaměstnanců, ale spolupracují i s opravdovými ikonami českého i světového byznysu, jakými jsou renomované firmy podnikatelského i poradenského zaměření, jako ČEZ, a.s., Komerční banka, a.s., PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., EVRAZ Vítkovice steel, a.s., Telefónica O2 Czech Republic, a.s., AHOLD Czech Republic Holding, a.s., Škoda Auto, a.s., a další.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hlavním cílem společnosti ATLAS software spol. s r.o. je orientace na zákazníka. Je velmi důležité, aby byli zákazníci spokojeni a neměli tendence přecházet k jiným společnostem. Vysokou úroveň spokojenosti zákazníků firmě zajišťuje nejen kvalitní a široká nabídka produktů v oblasti software, ale i zaměstnanci, kteří by měli umět se zákazníky jednat a komunikovat a také jim nabídnout ty nejlepší služby a servis.

4.1. ZDROJE POUŽITÉ PŘI ANALÝZE

K získání potřebných informací o systému vzdělávání v dané části organizace, konkrétně v call centru, jsem využila různých zdrojů. Základní nástrojem pro sběr dat bylo dotazníkové šetření, díky němuž jsem získala podstatné informace o dosavadním systému z pohledu zaměstnanců. Dalším zdrojem byl neformální rozhovor s manažerkou zákaznického call centra, který mi poskytl pohled na věc z pozice nadřízeného. Tento rozhovor mi poskytl informace týkající se průběhu adaptačního procesu, zda je upřednostňováno externí či interní vzdělávání, jaké mají zaměstnanci možnosti vzdělávání a kdo rozhoduje o účasti zaměstnanců ve vzdělávacím procesu a další informace z pohledu manažera.

4.1.1. POPIS DOTAZNÍKŮ

Jak už bylo napsáno, pro získání potřebných informací jsem zvolila dotazníkové šetření. Tato metoda mi připadala nejvhodnější a vzhledem k anonymitě jsem očekávala vysokou návratnost a pravdivé odpovědi.

Dotazník je tvořen 20 – ti otázkami rozdělenými do tří oblastí označených římskými číslicemi.

- I. Stav současného vzdělávání
- II. Názory a postoje

III. Osobní charakteristiky

Jeho vyplnění je časově nenáročné a zabere něco přes 5 minut. Vzor dotazníku je uveden v Příloze č. 3. V dotazníku byly použity uzavřené, polozavřené a jedna otevřená otázka. Na uzavřené otázky se odpovídalo zaškrtnutím dané varianty odpovědi. V polozavřené otázce je uvedena možnost „jiné“ a respondent může vyjádřit vlastní postoj a názor na problematiku.

4.2. VÝBĚR RESPONDENTŮ

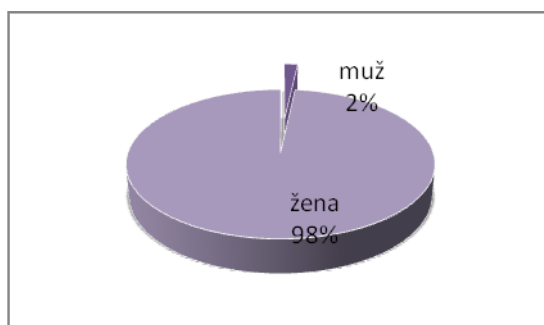
Ve společnosti ATLAS se nacházejí dvě call centra. Jedno je zákaznické centrum, jehož úkolem je volat zákazníkům a potenciálním zákazníkům a nabízet jim produkty a služby společnosti, domlouvat schůzky, apod. Druhé call centrum je klientské a náplní práce je přijímat hovory od současných klientů a pomáhat jim řešit vzniklé problémy nebo zodpovědět a vyřešit kterýkoli dotaz, se kterým se na ně obrátí.

V obou call centrech je dohromady 63 zaměstnanců. Po domluvě s manažerkou zákaznického call centra jsem jí zaslala dotazník e-mailem, ten byl následně rozdán v tištěné podobě zaměstnancům call center. Z 63 rozdaných dotazníků, jsem nazpět obdržela 58 vyplněných, což je 92 % návratnost. Jednalo se pouze o zaměstnance call center, neboť praktická část je zaměřena na spokojenost se vzděláváním telefonních operátorů.

V následujících grafech je zobrazena struktura pracovníků call centra, a tedy i zkoumaný vzorek, podle pohlaví, vzdělání, věku a délky pracovního poměru.

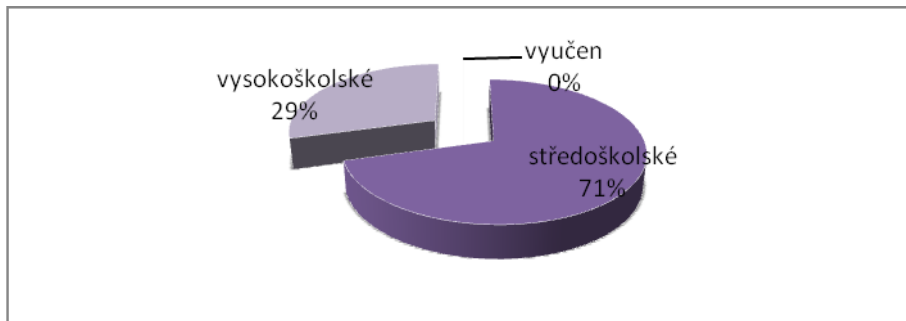
Z 58 dotazovaných zaměstnanců, pracujících na pozici telefonního operátora, je 57 žen (tj. 98 %) a 1 muž (tj. 2 %).

Graf č. 4.1: Pohlaví



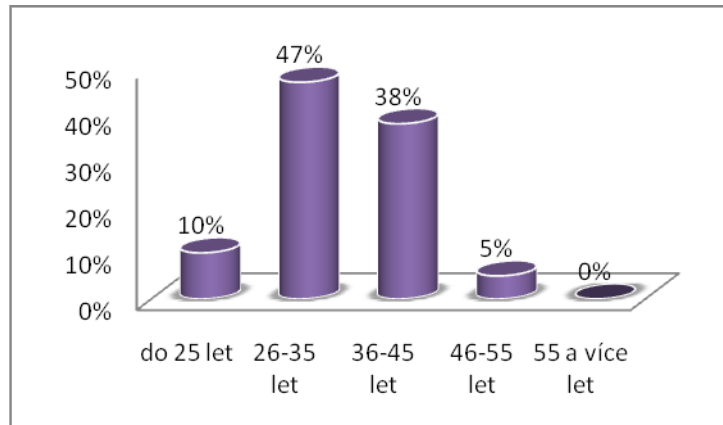
Nejvyšší dosažené vzdělání je v call centrech středoškolské v počtu 41 dotazovaných zaměstnanců a 17 dotazovaných má vysokoškolské vzdělání.

Graf č. 4.1: Vzdělání zaměstnanců



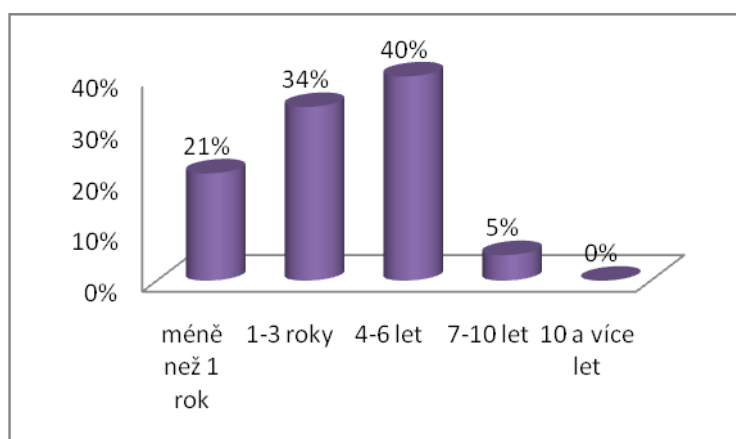
Dotazníkového šetření se účastnilo 6 respondentů do 25 let, 27 respondentů ve věku 26-35 let, do skupiny 36-45 let spadá 22 respondentů, 46-55 let se účastnili 3 respondenti a ve věku nad 55 let není ve společnosti ATLAS nikdo zaměstnán.

Graf č. 4.2: Věková skupina



Součástí dotazníku byla i otázka zaměřená na délku pracovního poměru dotazovaných ve společnosti. Méně než 1 rok pracuje 12 dotazovaných (tj. 21 %), 1-3 roky 20 dotazovaných (tj. 34 %), 4-6 let 23 dotazovaných (tj. 40 %), 7-10 let pouze 3 dotazovaní (tj. 5 %) a nad 10 let nepracuje ve firmě žádný operátor.

Graf č. 4.3: Délka pracovního poměru



4.3. CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ

Cílem výzkumu je zjistit, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání v organizaci a zda pocítují možnost kariérního růstu. Po získání potřebných informací z vyplněných dotazníků, se pokusím zhodnotit dosavadní situaci ve společnosti a navrhnout možná zlepšení vzdělávacího procesu.

Hypotézy jsem si naformulovala při vytváření dotazníku. Tyto cíle dotazování jsou následující:

Hypotéza I.

H I: 70 % respondentů je se současným systémem vzdělávání ve společnosti spokojeno a chtějí dále rozšiřovat své znalosti.

Hypotéza II.

H II: Pro 60 % respondentů je motivace v podobě finanční odměny důvod ke vzdělávání.

Hypotéza III.

H III: 30 % zaměstnanců se vzdělává z důvodu lepšího kontaktu se zákazníkem.

Hypotéza IV.

H IV: Zaměstnanci zařazení do věkové skupiny 46-55 let se vzdělávání nezúčastňují, protože je to pro ně zbytečné.

4.4. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z POHLEDU MANAŽERA

Zmiňovaný neformální rozhovor s manažerkou call centra mi poskytl informace o stavu vzdělávání z pozice nadřízeného. Bylo položeno asi 14 otevřených otázek, na které se manažerka snažila podat co nejpodstatnější a nejdůležitější informace. Seznam otázek je uveden v Příloze č. 2.

Počáteční otázky se týkaly základních informací o počtu pracovníků, kterých je 63, o pracovním poměru zaměstnanců, který je pouze na plný úvazek. Společnost vůbec nepřijímá brigádníky. Je to dáno specializací společnosti, která vyžaduje školené zaměstnance na delší pracovní dobu, aby mohla poskytnout ty nejlepší služby. Brigádníci ve firmě dlouho nesetrvávají a proto se společnosti ani nevyplatí a také nemusejí podávat tak kvalitní výkony, jako zaměstnanci, kteří chtějí pracovat na plný úvazek.

S touto specializací firmy a prací na plný úvazek souvisí i fluktuace ve firmě. Potenciální zaměstnanci jsou po měsíci školení „postavení“ do plného provozu a tam se teprve ukáže, co se naučili a jak jsou schopni zvládat pozici telefonního operátora. V prvních šesti měsících odchází cca 30 % zaměstnanců a zbylých 70 % se po této „zkušební“ době stává plnohodnotnými pracovníky. K dalšímu odchodu zaměstnanců dochází po dalších šesti měsících, kdy odchází cca 10 % zaměstnanců.

4.4.1. PRŮBĚH ŠKOLENÍ

Další moje otázka se týkala průběhu školení potenciálních zaměstnanců call centra. Každý nově příchozí zaměstnanec je zařazen do adaptačního procesu. Cílem procesu je co nejrychleji zařadit nového pracovníka do daného pracovního procesu a seznámit jej s chodem společnosti a konkrétní náplní práce. Tento proces začíná už prvním dnem nástupu do zaměstnání. Součástí procesu je seznámení se s pracovní náplní, s chodem firmy, jaké jsou vazby na jednotlivá oddělení, a vnitřními předpisy. Celý adaptační proces trvá cca jeden měsíc. Během této doby prochází nově příchozí zaměstnanec různými školními.

Nejprve je zaměstnanec proškolen podle zákonného školení, a to v oblasti BOZP a PO. Poté má 3 dny jen školení bez pracovního procesu. Zde je seznámen s náplní práce, učí se jak správně přijímat hovor a jak jednat se zákazníkem, seznamuje se se systémem

práce na počítači, se softwarem, který při hovoru bude využívat a další aktivity související s pozicí operátora. Tento školící proces může trvat až 7 dní, podle potřeby. Jsou využity náslechy, přednášky, praktické ukázky a v závěru tohoto několikadenního procesu jsou dělány testy, které ověří, zda zaměstnanec pochopil, co se od něj očekává a zda bude schopen naplno plnit své pracovní povinnosti. Testy společnosti poskytují i zpětnou vazbu, která je velmi důležitá.

Při adaptačním procesu firma v minulosti využívala zejména své interní odborníky a školitele. Možnost externího vzdělávání využila snad jen jednou. Od letošního roku využívá externistů častěji.

Vedoucí call centra zastává roli kouče a vytváří strategii. U nově zařazeného zaměstnance mu pomáhá s plněním pracovních úkolů, vysvětluje co a jak, a také sděluje připomínky k výkonu práce. Pomáhá zaměstnanci při jakékoli činnosti, nejen v rámci jeho pracovní náplně. Manažer pomáhá i stávajícím zaměstnancům, nejen nově příchozím. Jeho role kouče je v call centru nepostradatelná.

4.4.2. VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Společnost si veškeré vzdělávací aktivity a školení až do tohoto roku prováděla sama. Možnosti externího vzdělávání nedávala šanci. Počátkem roku 2011 firma začala spolupracovat i s externími agenturami. Je to dáno narůstající konkurencí a obavou, že interní vzdělávání není pro jejich zaměstnance dostačující, aby byli schopni obstát v konkurenčním prostředí. Také se počátkem roku rozrostly vzdělávací aktivity o nabídku jazykových kurzů a kurz time management. Dosavadní vzdělávací akce se týkaly vzdělávání, které souviselo pouze s pozicí telefonního operátora. Šlo o kurz psychologie, komunikace a jednání se zákazníkem, zvládání stresu, práce s PC (rozšíření znalostí ve Wordu a Excelu), odbornější práce s PC týkající se systémů a softwaru. V rámci nově zavedeného externího vzdělávání spolupracuje společnost se vzdělávací a poradenskou společností Akademie Orlita, s.r.o.

Veškerá školení a vzdělávací aktivity jsou sestaveny na míru podle požadavků společnosti ATLAS. O účasti zaměstnance na vzdělávací akci rozhoduje manažer, ale ve spolupráci se zaměstnancem a také po domluvě s ním. Zaměstnanec si může i sám zažádat o účast na některém z nabízených kurzů. Pro tyto případy existuje ve firmě „kreditový

system“, kdy 1 kredit = 1 Kč. Získané kredity může využít buď na vzdělávací kurz nebo na jiné účely (nákup domácích spotřebičů, oděvů, apod.). Je-li zaměstnanec na kurz vyslán manažerem, nepřijde o žádný kredit. V jiném případě má zaměstnanec 5% spoluúčast.

Na otázku, zda je ve firmě využíváno e-learningu při školení nebo jiné aktivitě mi bylo řečeno, že není a ani se v budoucnu nechystají této možnosti využít.

4.4.3. PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Společnost ATLAS využila členství České republiky v Evropské unii a v oblasti vzdělávání, se zapojila do projektu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, které za pomoci EU realizuje projekt s názvem „Školení je šance“. Projekt je v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, který je zaměřen na podporu vzdělávání zaměstnanců.

Tato výzva je zaměřena na zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnost podniků. Zaměstnavatelům jsou hrazeny nejen náklady na realizaci vzdělávání, ale i náklady na náhradu mzdy po celou dobu účasti zaměstnance na kurzu.³⁸

Začátkem prosince 2010 společnost zahájila realizaci projektu "Komplexní vzdělávání pracovníků firmy ATLAS software a.s.".

Cílem projektu je rozvoj kvalifikační úrovně zaměstnanců prostřednictvím zvyšování jejich odborných znalostí a dovedností. V rámci projektu bude realizován dvouletý komplexní vzdělávací program, jenž zaměstnancům umožní vylepšit především své manažerské, komunikační a obchodní dovednosti. Efektivitu moderní výuky zvýší využití inovativní metody virtuální třídy. Společnost, předpokládá, že se vzdělávacího programu zúčastní až 73% zaměstnanců společnosti.

Tento program je podpořen Evropským sociálním fondem.

Zaměstnanci mají také možnost profesního růstu. V organizační struktuře společnosti ATLAS (viz Příloha č. 1) je vidět rozdělení Zákaznického centra. Toto oddělení tvoří pět kategorií:

1. junioři
2. specialisté

³⁸ Zdroj ze dne 15. 4. 2011: www.mpsv.cz

3. profesionálové
4. experti
5. manažer

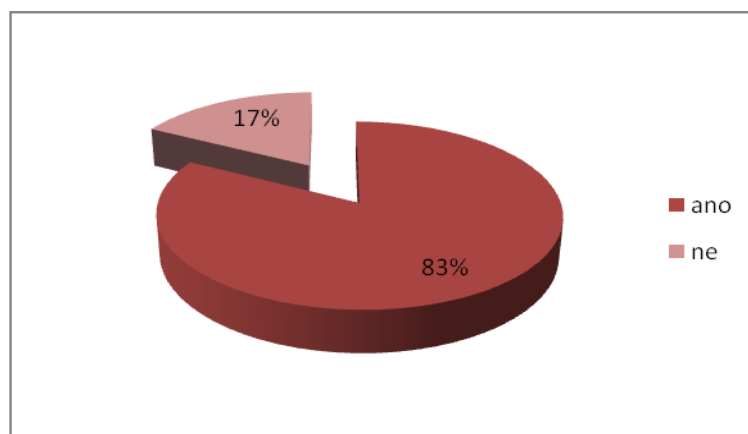
V rámci toho oddělení telefonních operátorů mohou zaměstnanci růst od „juniorů“ až po vedoucího call centra. Důležité pro růst nahoru jsou zkušenosti a doba působení pracovníka ve firmě.

4.5. POHLED ZAMĚSTNANCŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ

K analýze systému vzdělávání z pohledu jednotlivých zaměstnanců call centra mi posloužil dotazník (viz Příloha č. 3). Dotazník jsem zpracovala pomocí Microsoft Excel do datové matice (viz Příloha č. 4), a poté vyhodnotila na základě sestavení sloupcových a výšečových grafů.

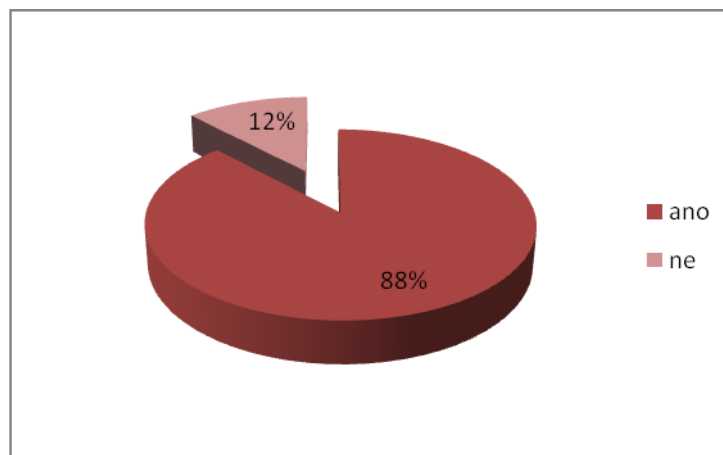
U 1. otázky, jež se týkala *spokojenosti s dosavadním systémem vzdělávání*, se měli zaměstnanci zamyslet nad tím, zda jim vyhovuje firmou zavedené vzdělávání, mohou-li rozvíjet své schopnosti a zda je pro ně vzdělávání efektivní. Kladně na otázku odpovědělo 83% zaměstnanců, což je z celkového počtu dotazovaných 48 zaměstnanců. Nespokojeno je 17%, což si myslím je zanedbatelný počet, ale i přesto by se měla společnost zaměřit na tyto pracovníky a zjistit v čem spatřují problém v nastaveném systému vzdělávání.

Graf č. 4.4: Spokojenost se vzděláváním



Otázka číslo 2 měla zjistit, kolik pracovníků má **povědomí o nabízených možnostech vzdělávání**. Ze zkoumaného vzorku 51 dotazovaných (88%) odpovědělo, že se dovídá o aktivitách pořádaných firmou. Podotázkou bylo „Jakým způsobem?“. Z nabízených možností 38 zaměstnanců odpovědělo, že informace jim sděluje vedoucí a 20 zaměstnanců získává informace prostřednictvím e-mailu.

Graf č. 4.5: Povědomí o možnosti vzdělávání



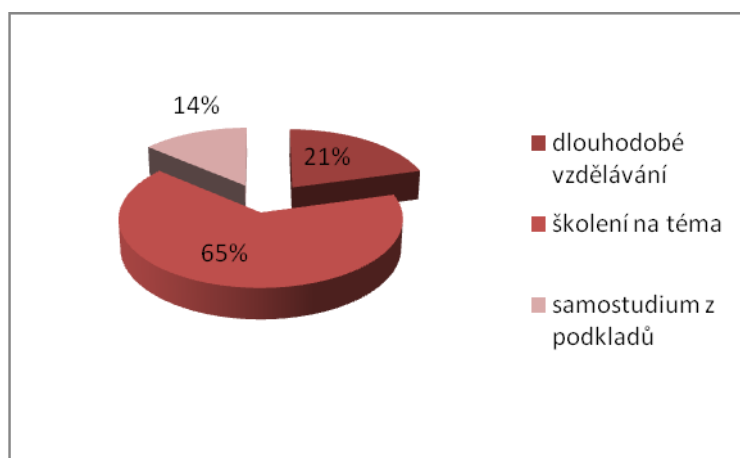
Otázkou, zda **možnosti vzdělávání ve firmě využívají**, jsem chtěla zjistit, kolik lidí je ochotno rozvíjet své dosavadní znalosti a zkušenosti. Společnost ATLAS může být spokojena, neboť nabízené možnosti využívá 93% (tj. 54 zaměstnanců). Zaměstnanci se chtějí v rámci firmy vzdělávat a rozvíjet a zdokonalovat svou kvalifikaci. Pouze 4 zaměstnanci (tj. 7%) této možnosti nevyužívají. Tito zaměstnanci jsou ve věku 26-35 let. Ve firmě pracují méně než 1 rok. V případě, že nevyužívají možnosti vzdělávání, by se společnost na tyto zaměstnance měla zaměřit. Pracují ve společnosti méně než rok, nemusejí mít ještě dostatek zkušeností a znalostí na pozici telefonního operátora a přesto se nechtějí vzdělávat. U takových zaměstnanců by se společnost měla snažit zjistit, z jakého důvodu nechtějí využít možnost vzdělávání v rámci firmy.

Graf č. 4.6: Možnost využití vzdělávání



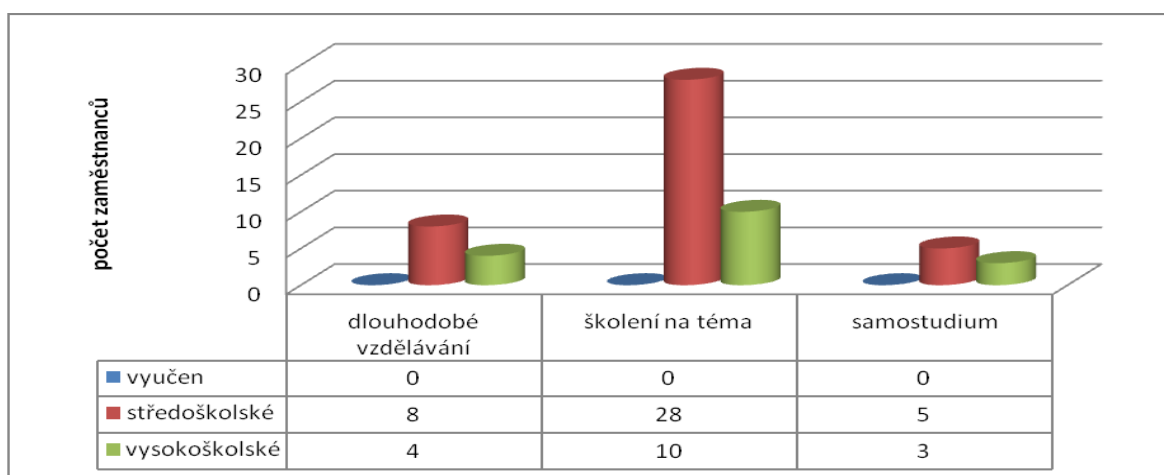
Typ vzdělávání vyhovující většině zaměstnanců je školení na dané téma. Tuto odpověď zaškrtnulo 38 zaměstnanců (tj. 65%). Druhou nejčastější metodou je dlouhodobé vzdělávání, kterému odpovídá například dodělávání si maturity, dosažení vysokoškolského titulu apod. Dlouhodobé vzdělávání vyhovuje 12 zaměstnancům (tj. 21%). Nejméně lidí preferuje samostudium, 8 zaměstnanců (tj. 14%).

Graf č. 4.7: Nejlépe vyhovující typ vzdělávání



Na následujícím grafu je vyhodnocení předchozí otázky na základě dosaženého vzdělání. Je vidět, že školení nejvíce vyhovuje jak středoškolsky, tak i vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancům. Není potvrzeno, že samostudium je pro vysokoškoláky nejvhodnější typ vzdělávání se. Měli by být na takový styl učení zvyklí, ale z dotazníku je jasné, že raději preferují školení na dané téma.

Graf č. 4.9: Nejlépe vyhovující styl vzdělávání podle dosaženého vzdělání



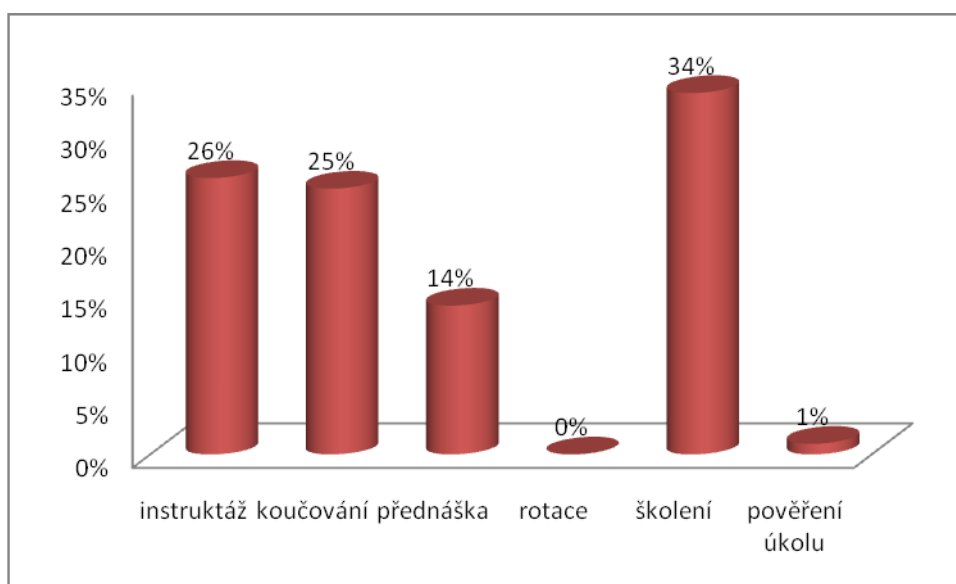
U otázky číslo 5 byla možnost zaškrtnout více odpovědí. V následující tabulce jsou údaje přehledně seřazeny podle absolutní četnosti odpovědí dotazovaných zaměstnanců.

Tabulka č. 4.1: Nejvíce preferované metody

POŘADÍ	PREFEROVANÉ METODY	ČETNOST
1	Školení	26
2	Instruktaž	20
3	Koučování	19
4	Přednáška	11
5	Pověření úkolu	1
6	Rotace	0

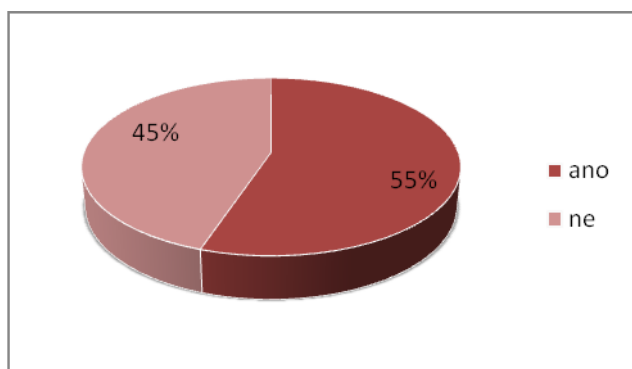
Otázka zněla „*Jaké metody Vám při vzdělávání nejlépe vyhovují?*“. Z nabízených možností nejvíce respondentů vybralo možnost školení, a to 34% (26 zaměstnanců). Další možností byla instruktáž, která vyhovuje 26% (20 zaměstnanců). Koučování uvedlo 25% dotazovaných, 14 % uvedlo možnost přednáška a pouze 1% zaškrtnulo pověření úkolu. Rotace práce ve firmě nevyhovuje žádnému z dotazovaných.

Graf č. 4.10: Nejvíce vyhovující metoda vzdělávání



Na dotaz týkající se *absolvování vzdělávání formou e-learningu* odpovědělo 32 zaměstnanců ano a 26 zaměstnanců tuto metodu ještě nevyzkoušelo. Po rozhovoru s manažerkou call centra jsem se ale dověděla, že firma e-learningu nevyužívá, a tak usuzuji, že zaměstnanci odpovídající ano absolvovali kurz buď v rámci jiné firmy anebo soukromě.

Graf č. 4.11: E-learning

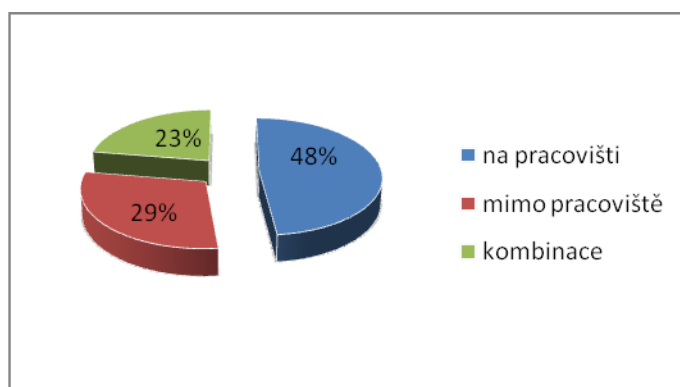


Otázka číslo 7 se zaměřila na *místo průběhu vzdělávacích aktivit*. Zajímalo mě, zda vzdělávání probíhá spíše na pracovišti a firma si jej zajišťuje sama nebo mimo pracoviště prostřednictvím externích vzdělávacích center. Byla zde i možnost, že probíhá jak ve firmě, tak i mimo ni.

Nejvíce je zastoupena možnost, že vzdělávací aktivity probíhají na pracovišti. Tuto možnost uvedlo 48% dotazovaných (28 zaměstnanců). Mimo pracoviště se vzdělávalo 29% dotazovaných zaměstnanců a 23% uvedlo, že vzdělávání probíhá na i mimo pracoviště.

Manažerka call centra se zmínila, že v posledním roce začíná společnost využívat více možnosti externího vzdělávání než v minulosti. I přesto se už 17 zaměstnanců vzdělávání mimo firmu zúčastnilo.

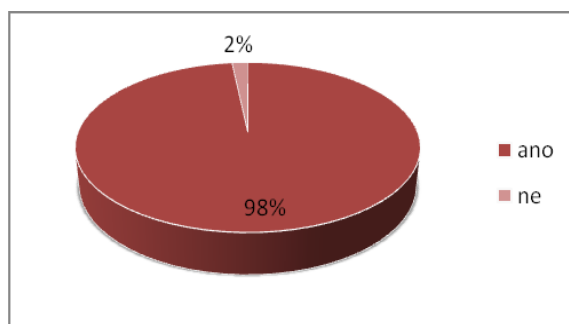
Graf č. 4.12: Místo průběhu školení



Další můj dotaz směřoval na to, zda mají zaměstnanci **možnost vyjádřit se k průběhu školení**. Chtěla jsem se dovědět, jestli v případě nespokojenosti mají možnost sdělit své názory a připomínky související s daným průběhem vzdělávací akce. Samozřejmě až po skončení vzdělávání.

98% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že má možnost vyjádřit svůj názor na školení a jen 2% na otázku odpověděly záporně.

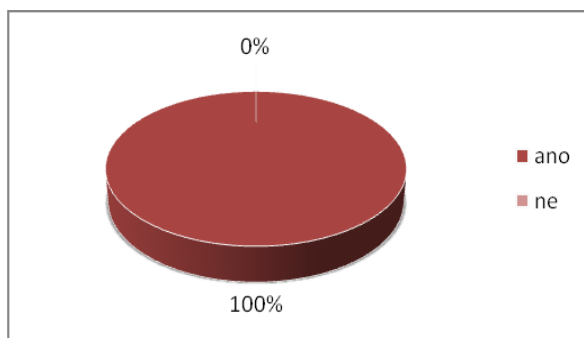
Graf č. 4.13: Možnost vyjádřit nespokojenost



U otázky na ***možnost profesního růstu*** jsem se také setkala s velice kladným ohlasem. Všichni dotazovaní zaměstnanci, tedy 58 lidí, call centra si myslí, že vzdělávání a různé školicí akce, které podstupují, jim napomohou k profesnímu růstu směrem vzhůru, do vyšších pozic v rámci call centra.

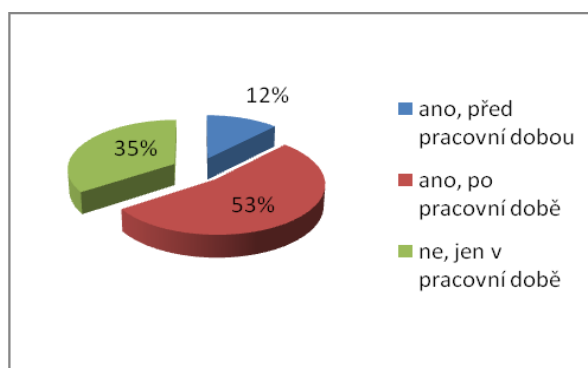
Takový výsledek jsem i očekávala, vzhledem k tomu, že manažerka call centra mi v rozhovoru řekla, že směrnice společnosti na oblast vzdělávání je velice motivující a lidé se díky tomu chtějí vzdělávat a na základě toho mají možnost kariérního růstu.

Graf č. 4.14: Pomůže školení k profesnímu růstu



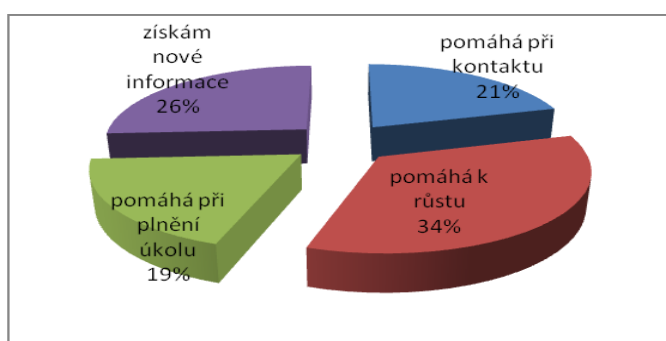
Otázka týkající se ***studia ve volném čase*** se zaměřila na dobu před začátkem pracovní doby a po jejím skončení. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je ochotno se vzdělávat až po pracovní době. 53% (31 zaměstnanců) zúčastněných vyhovuje tato možnost. Před pracovní dobou by se chtělo vzdělávacích akcí účastnit jen 12% (7 zaměstnanců). A 20 zaměstnanců (tj. 35%) není vůbec ochotno vzdělávat se ve svém volném čase.

Graf č. 4.8: Studium ve volném čase



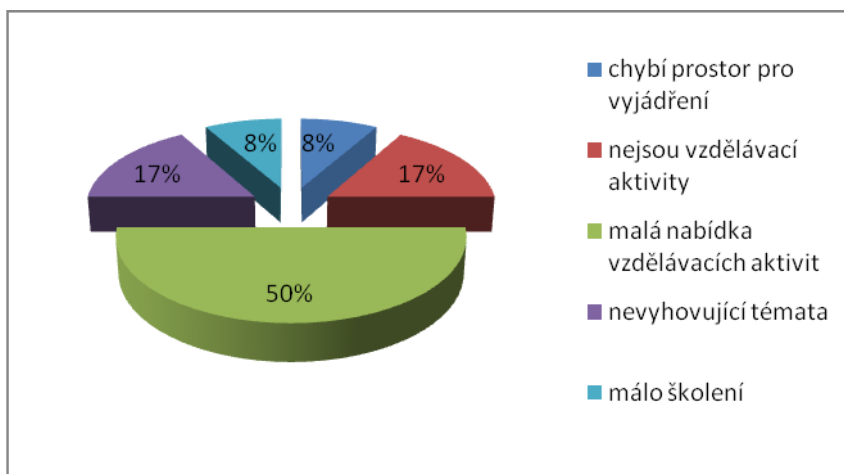
Na dotaz zaměřující se na *důvody vzdělávání zaměstnanců v rámci firmy* uvedlo 34% (20 zaměstnanců), že jim pomáhá k profesnímu růstu. Cílem otázky bylo zjistit, z jakých důvodů zaměstnanci podstupují vzdělávání. Tato otázka úzce souvisí s otázkou číslo 9, kde jsem se ptala, zda studium pomáhá k profesnímu růstu. Všechny 58 dotazovaných odpovědělo ano. Proto se dalo očekávat, že i u této otázky bude nejvíce zastoupena možnost „pomáhá k profesnímu růstu“. 26% dotazovaných uvedlo, že získává nové a podstatné informace. Při kontaktu se zákazníkem pomáhá vzdělávání 21% (12 zaměstnanců). Při plnění úkolu studium pomáhá 11 zaměstnancům (tj. 19%).

Graf č. 4.9: Důvody vzdělávání v rámci firmy



Jediná otevřená otázka v dotazníku se setkala s nejmenším počtem účastníků. I přesto, že dotazník zaručuje nejvyšší anonymitu, odpovědělo na tuto otázku pouhých 12 zaměstnanců z celkového počtu 58 dotazovaných zaměstnanců. Cílem mého dotazu bylo zjistit, *v čem jsou zaměstnanci v oblasti vzdělávacích aktivit nespokojeni*. Z tohoto počtu 50% (6 zaměstnanců) napsalo, že firma poskytuje „malou nabídku vzdělávacích aktivit“. 17% účastněných uvedlo, že i když firma dává možnost navštívit vzdělávací kurz, tak jim „nevyhovuje nabídka témat“ jednotlivých kurzů. Dalších 17% si není vědomo, že společnost nějaké vzdělávací aktivity nabízí. Odpověď „málo školení“ uvedlo 8% a to, že „chybí prostor pro vyjádření“ uvedlo rovněž 8% zaměstnanců.

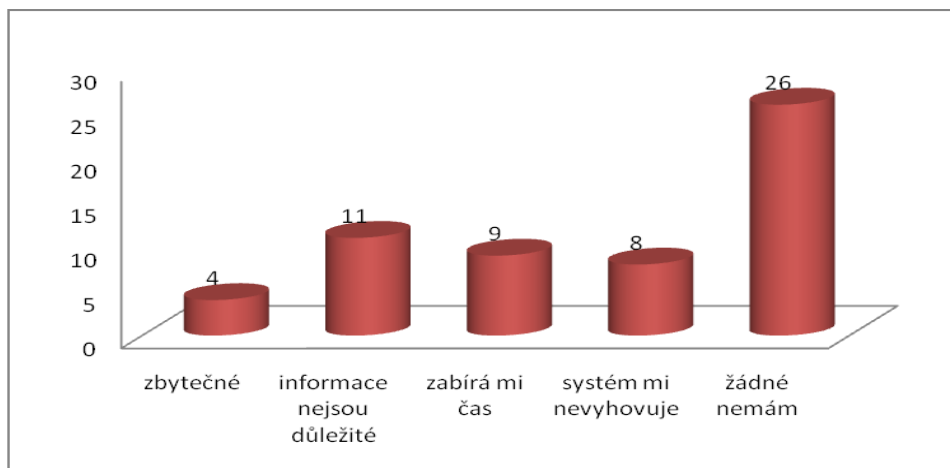
Graf č. 4.10: Důvody nespokojenosti v oblasti vzdělávacích aktivit



Další otázkou položenou zaměstnancům jsem chtěla zjistit, proč se **nezúčastňují na vzdělávacích aktivitách** pořádných společností. Na grafu níže je vidět, že 26 zaměstnanců s účastí na vzdělávání ve firmě žádný problém nemá. Jen 4 zaměstnanci si myslí, že je pro ně vzdělávání nedůležité. Ostatní zaměstnanci by se i chtěli vzdělávat, ale nevyhovuje jim nastavený systém, myslí si, že informace získané vzdělávací akci jsou pro ně nepodstatné a 9 zaměstnanců je nespokojeno s časovým rozvrhem vzdělávání.

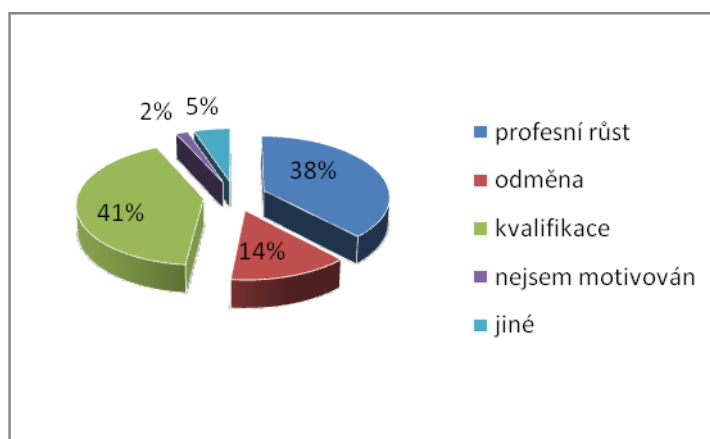
Myslím si, že tento počet není pro firmu zanedbatelný, i když většina zaměstnanců se vzděláváním v rámci firmy nemá problém a nemá důvody, proč by se neúčastnili. Na základě těchto počtů k jednotlivým možnostem, by se společnost měla snažit nastavit veškeré činnosti spojené se vzděláváním tak, aby vyhovovaly ještě většímu počtu zaměstnanců než jen 26.

Graf č. 4.11: Důvody pro neúčast na vzdělávacích aktivitách



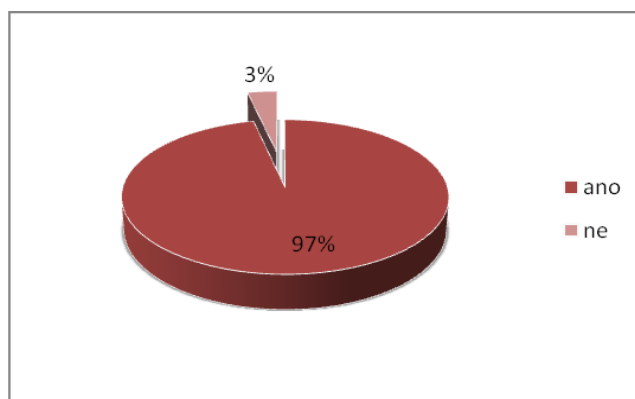
Otázkou týkající se *motivace ke vzdělávání*, jsem se chtěla dovědět, co zaměstnanci nejvíce přiměje ke vzdělávání. Předpokládala jsem, že největší úspěch bude mít finanční odměna, ale ta má pouhých 14%. Nejčastěji byla uvedena možnost rozšíření kvalifikace, a to uvedlo 41% (24 zaměstnanců). Dále 38% uvedlo již zmiňovaný profesní růst, který se stal jak důvodem, pro vzdělávání, tak je i velice motivační. V kategorii jiné, kterou uvedlo 5% dotazovaných, se všichni shodli na možnosti získat nové a důležité informace.

Graf č. 4.12: Motivace ke vzdělávání



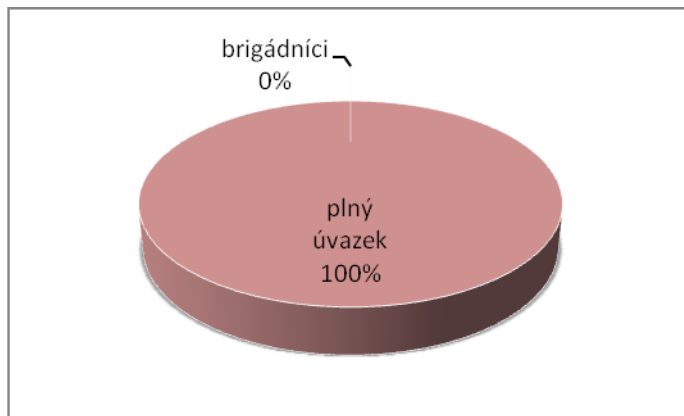
Tato otázka se zaměřila na to, zda zaměstnanci mají možnost vyjádřit jakýkoliv *názor na průběh akce*. Ne jen negativní připomínky, ale třeba i vyzdvihnout něco pozitivního, co je zaujalo a vyhovovalo jim. Odpověď ano uvedlo 97% dotazovaných. Otázka je obdobou otázky číslo 8, kde jsem se ptala, zda mají možnost v případě *nespokojenosti* vyjádřit se. I tam uvedlo 98% zaměstnanců, že ano.

Graf č. 4.20: Názor na průběh vzdělávání



Ve společnosti ATLAS pracují všichni dotazovaní zaměstnanci na plný úvazek. Nevyskytuje se zde, žádný brigádník.

Graf č. 4.13: Brigáda nebo plnohodnotná práce



4.6. HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

H I: 70 % respondentů je se současným systémem vzdělávání ve společnosti spokojeno a chtějí dále rozšiřovat své znalosti.

První hypotéza se zaměřila na spokojenost respondentů se současným systémem vzdělávání ve společnosti. Další část hypotézy konstatovala, že se zaměstnanci chtějí dále vzdělávat a rozšiřovat své znalosti.

Na základě vyplněných dotazníků a následnému zpracování v Excelu jsem dospěla k závěru, že 83% dotazovaných je se systémem vzdělávání spokojeno. Chtějí se také vzdělávat a rozšiřovat své znalosti z důvodu profesního růstu a rozšiřování kvalifikace. Hypotéza I se **potvrdila**.

H II: Pro 60 % respondentů je motivace v podobě finanční odměny důvod ke vzdělávání.

Druhá hypotéza předpokládala, že pro nejvíce dotazovaných je motivující finanční odměna. Tato hypotéza se **nepotvrdila**. Finanční odměna (14%) je pro dotazované zaměstnance společnosti ATLAS až 3. motivující faktor v pořadí. Na prvním místě je rozšíření kvalifikace (41%) a následná možnost profesního růstu (38%).

Může to být dáno tím, že rozšíření kvalifikace s sebou nese možnost růstu a s tím spojené očekávání vyššího platového ohodnocení, které je pro zaměstnance větší motivace než jednorázová odměna za vzdělávání.

H III: 30 % zaměstnanců se vzdělává z důvodu lepšího kontaktu se zákazníkem.

Třetí hypotéza se týkala důvodu pro vzdělávání. Vzhledem k pozici, na které dotazovaní zaměstnanci pracují, jsem si stanovila hypotézu zaměřenou na kontakt se zákazníkem. Hypotéza II je rovněž **nepotvrzena**.

Respondenti se nejčastěji zúčastňují vzdělávacích aktivit z důvodu profesního růstu (34%). Varianta, že jim vzdělávání pomůže k lepšímu kontaktu se zákazníkem, získala 21%.

H IV: Zaměstnanci zařazení do věkové skupiny 46-55 let se vzdělávání nezúčastňují, protože je to pro ně zbytečné.

Poslední hypotéza zkoumala věkovou kategorii 46-55 let. Na základě vyššího věku, jsem si myslela, že zaměstnancům v této skupině připadá vzdělávání se zbytečné. Z dotazovaných zaměstnanců jsou v této kategorii jen 3 zaměstnanci. A pouze 1 uvedl, že je pro něj vzdělávání zbytečné. Hypotéza IV byla **nepotvrzena**.

4.6.1. ANALÝZA PODLE OSOBNÍCH CHARAKTERISTIK

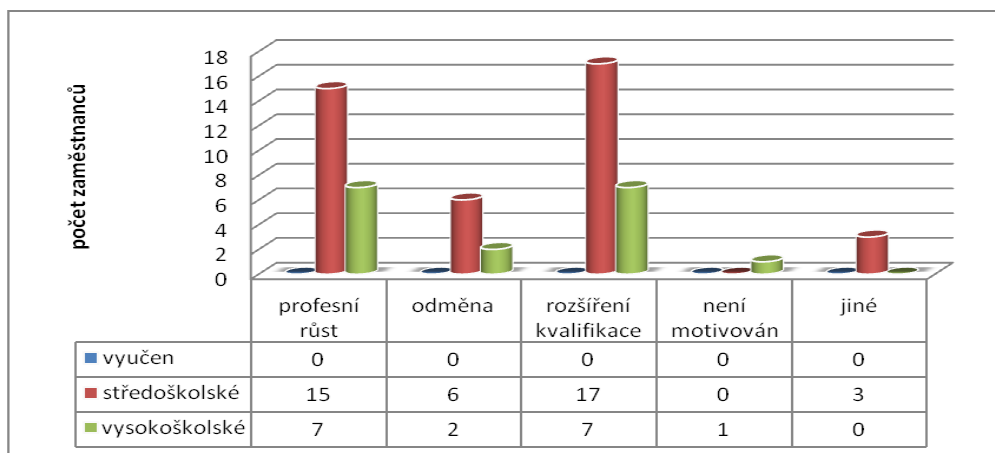
41% zaměstnanců, kteří mají středoškolské vzdělání, nejvíce motivuje ke vzdělávání možnost rozšíření dosavadní kvalifikace. Na druhém místě je pro středoškolsky vzdělané zaměstnance důležitý profesní růst. Tuto možnost reprezentuje 37% respondentů. Finanční odměna je motivující pro 15% dotazovaných zaměstnanců.

Pro 41% respondentů s vysokoškolským vzděláním je stejně motivující jak rozšíření kvalifikace, tak i možnost profesního růstu. Finanční odměna je motivující jen u 12% vysokoškolských respondentů.

Z této analýzy vyplývá, že nezáleží na dosaženém vzdělání. Nejvíce motivující je pro středoškolsky i vysokoškolsky vzdělané zaměstnance možnost profesního růstu a rozšíření kvalifikace. Společnost by takovou skutečnost měla brát na vědomí a dávat zaměstnancům jasně najevo, z jakého důvodu se mají vzdělávat a co jim to do budoucna

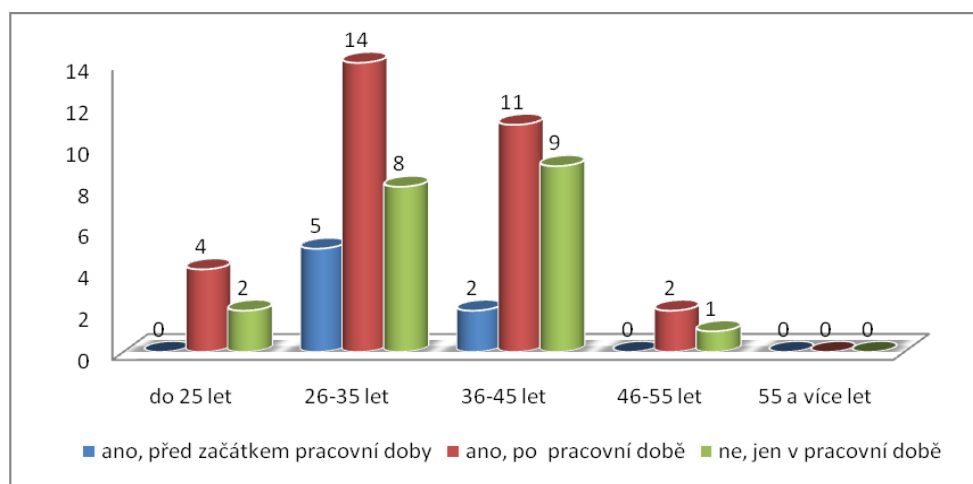
může přinést. Je to dáno i tím, že v dnešní době je neustále omílané téma celoživotního vzdělávání. Tato oblast se projevuje i u zaměstnanců společnosti ATLAS, pro které je na základě zjištěné analýzy kvalifikace a růst přednější než finanční odměna.

Graf č. 4.22: Co motivuje zaměstnance podle typu dosaženého vzdělání



Z následujícího grafu je vidět, že zaměstnanci nejsou moc ochotni vzdělávat se před začátkem pracovního dne. A to v jakémkoli věku. V každé věkové kategorii zastoupené ve společnosti ATLAS jsou zaměstnanci ochotni přistoupit na vzdělávání po pracovní době. Respondentů ve skupině 26-35 let je nejvíce a také mají jasně viditelný zájem o studium po ukončení pracovní doby. Zaměstnanci v kategorii 36-45 let už tak jasný zájem o popracovní studium nejeví. Mezi ochotou vzdělávat se po pracovní době a neochotou je minimální rozdíl.

Graf č. 4.23: Ochota vzdělávat se ve volném čase podle věkové kategorie



4.7. SHRNUÍ

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci jsou se současným systémem vzdělávání ve společnosti ATLAS software a.s. spokojeni. Spokojenost není sice stoprocentní, ale i přesto jsem z dotazníku vydedukovala, že se společnost snaží svým zaměstnancům poskytnout vzdělávací aktivity. Podle zaměstnanců se v systému nacházejí silné i slabé stránky. Mezi silné stránky bych zařadila motivaci, která je jasně dána ve směrnici a za slabou stránku zaměstnanci považují například malou nabídku vzdělávacích aktivit. Část nespokojených zaměstnanců uvedla jako důvod nevyhovující školení, nastavený systém je nekonkrétní a obecný, nedostatečný a někteří dokonce uvedli, že si nejsou nějakého systému vzdělávání vědomi. U většiny zaměstnanců je zjišťován názor na průběh školení a také mohou vyjádřit svou nespokojenost.

Co se týká vzdělávání ve volném čase, je více jak polovina zaměstnanců ochotna vzdělávat se po ukončení pracovní doby. O nabídce vzdělávacích aktivit a probíhajících školení jsou zaměstnanci informováni a tyto informace jim sděluje nadřízený nebo jim jsou podklady rozeslány e-mailem. Rozhodující slovo týkající se zařazení zaměstnance do kurzu má manažer, ale zaměstnanec může sám podat návrh na zařazení do některé z nabízených akcí.

Z analýzy dotazníku dále vyplynulo, že pro zaměstnance je nejatraktivnější možnost profesního růstu a rozšiřování stávající kvalifikace. Motivační faktory jsou ve firmě dobře nastaveny a lidé vědí, proč by se měli vzdělávat. Dokládá to fakt, že z dotazovaného počtu 58 zaměstnanců využívá možnost vzdělávat se 54 dotazovaných. Metody, které zaměstnancům vyhovují nejvíce jsou školení, instruktáž a koučování.

5. VLASTNÍ DOPORUČENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V poslední části práce se na základě předchozí analýzy pokusím navrhnout některá doporučení, které by společnost ATLAS mohla využít ke zdokonalení současného systému vzdělávání.

5.1. VYUŽITÍ E-LEARNINGU

Během rozhovoru s manažerkou call centra mi bylo řečeno, že společnost ATLAS možnosti vzdělávání za pomoci e-learningu nevyužívá. V dotazníku i přesto 32 zaměstnanců uvedlo, že se e-learningového vzdělávání účastnili. Z reakce manažerky usuzuji, že se zaměstnanci kurzů účastnili soukromě nebo ještě před nástupem do společnosti ATLAS.

Na základě těchto poznatků navrhuji společnosti zaměřit se na e-learning. Kurzy formou e-learningu mohou pomoci zaměstnancům skloubit pracovní povinnosti a osobní život. Zaměstnanci by se stanovil termín nějakého výstupního testu na zjištění, zda pochopil danou problematiku. Na základě termínu by si pracovník sám rozvrhl čas na přípravu. V případě nesplnění termínu ukončení, bych stanovila sankce.

E-learning umožňuje vzdělávání nejen na pracovišti, ale kdekoli, kde je možnost připojení k internetu. Výhodou e-learningu je, že šetří čas, může snížit náklady na školení a rozvoj zaměstnanců (náklady spojené s cestou, ubytováním, atd.) nebo umožňuje rychlé šíření informací mezi účastníky.

E-learning umožňuje pouze získání nových informací, ale pro získání a naučení dovedností by bylo potřeba nabyté informace natrénovat v konkrétních situacích. Například kurz zaměřený na nový software při vyřizování telefonních hovorů. Školený zaměstnanec by si individuálně nastudoval potřebné znalosti k obsluze nového systému a po absolvování výstupního testu k ověření získaných znalostí by si tyto znalosti

natrénovat pod dohledem odborného školitele. Získal by tak nejen znalosti, ale tímto tréninkem by nabyl i dovednosti k práci se systémem.

E-learningu by mohla společnost ATLAS využívat hlavně při zákonném školení BOZP a PO. Agentury nabízející tento typ školení mají stanovenou cenu za jednoho uživatele na rok 250 Kč, při počtu školených 1-25 zaměstnanců. Při větším počtu je cena 220 Kč. Za prvotní školení 63 zaměstnanců by společnost zaplatila 13 860 Kč. Za nově příchozí zaměstnance je hrazena další částka. Při odchodu některého ze zaměstnanců je na konci roku vystavena nová faktura podle počtu zaměstnanců pro další rok. Společnosti by tak odpadla starost zajišťovat školitele a školící místnost.

Také by si mohla sama vytvořit kurz podle svých potřeb a představ a ten by se mohl stát manuálem pro call centra. Poté by měla na starost jen praktický nácvik získaných znalostí.

5.2. MOŽNOSTI VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

I přesto, že ve většině případů o nabízených možnostech vzdělávání informuje nadřízený, 12% dotazovaných nemá o nabídce povědomí.

Doporučuji seznam kurzů a školení rozesílat e-mailem všem zaměstnancům a také jej umístit na viditelné místo (např.: nástěnka), kolem kterého zaměstnanci nejčastěji procházejí. Možno informovat zaměstnance i na poradách, které se konají každý pátek. Při rozhovoru mi bylo řečeno, že společnost má svůj interní informační systém (intranet). Navrhla bych, aby v tomto intranetu byla záložka „Vzdělávací kurzy“. V této sekci by zaměstnanci našli kompletní seznam nabízených kurzů i datum a čas jejich konání. Tak by byly informováni všichni zaměstnanci a z 12% neinformovaných by vzniklo 0% zaměstnanců.

5.3. ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Na otevřenou otázku týkající se nespokojenosti v oblasti vzdělávání odpovědělo pouze 12 dotazovaných. Z těchto 12 – ti lidí, polovina uvedla, že je nespokojena s malou nabídkou vzdělávacích kurzů.

Zde bych navrhla, aby společnost ATLAS, na základě zjišťovaných názorů a připomínek na absolvované školení, rozšířila škálu vzdělávacích kurzů. Měla by se snažit zjistit, co zaměstnanci chtějí, jakých kurzů by se zúčastnili a podle toho sestavit plán vzdělávání. Nastavený kreditový systém umožňuje zaměstnancům získané body využívat na vzdělávání, ale nemají-li vyhovující nabídku, využijí kredity k méně efektivnímu účelu.

Kurzy, které by společnost mohla nabízet:

- *Kurz asertivity* – účastník by se naučit zvládat problémové situace, posílit své komunikační dovednosti, uvědomit co je to asertivita a v poslední řadě se naučí, jak se bránit manipulaci.
- *Obchodní dovednosti* – školený zaměstnanec by měl umět navést zákazníka co nejrychleji a co nejjednodušeji k podpisu objednávky za co nejvýhodnějších podmínek.
- *Jak získat a udržet zákazníka* – cílem je naučit zaměstnance, jak vhodně nabídnout služby a produkty zákazníkovi, podpořit jeho rozhodnutí při výběru a umět vyřídit stížnosti ze strany klientů.
- *Psychologie prodeje* – účastníkovi kurz přinese získání důvěry u klientů nebo například zdokonalení prodejních dovedností.

5.4. JAZYKOVÉ KURZY

Firmy, se kterými společnost ATLAS jedná a nabízí jim své produkty, mohou mít i jednatele hovořící cizím jazykem. Proto je nutná i znalost cizího jazyka, nejlépe anglického. Otázka na jazykový kurz v dotazníku uvedena nebyla. I přesto si myslím, že kurzu na rozšíření jazykových znalostí by se účastnila velká část zaměstnanců call centra.

Aby byl kurz efektivní, navrhla bych výuku i vícekrát týdně (příklad 2 x 2 vyučovací hodiny, kdy 1 hodina je 45 minut). Doporučila bych, například jazykovou školu Hello, která nabízí možnost výuky i v prostorách firmy. Cena kurzu se odvíjí od počtu zájemců ve skupině.

5.5. PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ Z EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU

MPSV podporuje v rámci programů Evropského sociálního fondu podniky, které čelí nepříznivé ekonomické situaci. Zaměstnavatelé budou dostávat peníze na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance.³⁹

O projektu „Školení je šance“ jsem psala už praktické části v kapitole Podpora vzdělávání zaměstnanců. Společnost ATLAS možnosti zapojení se do projektu využila.

Dalším projektem realizovaným MPSV za pomoci ESF, je projekt s názvem „Vzdělávejte se!“. Projekt je určen podnikům, které museli v důsledku celosvětové ekonomické krize snižovat stavy nebo omezit výrobu. Takto postižení zaměstnavatelé mohou žádat o podporu a získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích akcí pro zaměstnance.

Společnosti ATLAS se ekonomická krize dotkla a byla nucena se přiklonit k některým opatřením. Pro zapojení společnosti do projektu by musela podat žádost na příslušném úřadu práce, který její žádost posoudí a schválí. Žádost musí obsahovat relevantní důvody o zapojení se zaměstnavatele do projektu, seznam zaměstnanců účastnících se odborného rozvoje, vzdělávací kurzy a vybrané vzdělávací instituce, které budou odborný rozvoj zajišťovat. Součástí bude i kalkulace nákladů na vzdělávání (jednotlivé kurzy). Cena vzdělávání nesmí přesáhnout cenu v daném regionu obvyklou a kalkulované ceny uvedené zaměstnavatelem v žádosti budou cenou maximální.⁴⁰

Příklad pro kalkulaci ceny (inspirace z internetových stránek MPSV)

- Na vzdělávání - 1.500.000 Kč
- Počet zapojených zaměstnanců - 63 zaměstnanců
- Počet hodin trvání vzdělávací aktivity - 150 hodin
- Kalkulace náhrad mzdových nákladů/mezd - 567.000 (při 60 Kč/hod)

Střední podnik obdrží 70% z prokázaných nákladů. V daném příkladě jsou prokázané náklady ve výši 2 067 000 Kč. $70\% \text{ z } 2\,067\,000 = 1\,446\,900 \text{ Kč}$.

Podpora pro společnost by byla rovna 1 446 900 Kč a z vlastních nákladů by uhradila částku 620 100 Kč.

³⁹ Zdroj ze dne 22. 4. 2011: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/6542/17032009.pdf>

⁴⁰ Zdroj ze dne 22. 4. 2011: <http://www.mpsv.cz/cs/6841>

V následující tabulce je uvedena výše příspěvku na mzdové náklady zaměstnance po dobu jeho školení (příklad je uveden na výši mzdových nákladů 15 500 Kč/měsíc).

Tabulka č. 5.2: Veřejná podpora pro střední podnik⁴¹

	INTENZITA PODPORY (%)	NÁKLADY HRAZENÉ z OP LZZ	NÁKLADY HRAZENÉ PODNIKEM
Obecné vzdělávání	70 %	10 850,00	4 650,00
Specifické vzdělávání	35 %	5 425,00	10 075,00

Vzdělání, které se uskutečňuje ve společnosti ATLAS, je vzdělání obecné, tzn. že se nevztahuje pouze na současné nebo budoucí postavení zaměstnanců v podniku, ale jde o vzdělání, které poskytuje kvalifikace ve větší míře přenositelné do ostatních podniků (např. jazykové vzdělávání, IT dovednosti, komunikační dovednosti).

V tabulce je vidět, že zapojením se do projektu by společnost docílila financování větší části nákladů. Snížila by tak náklady na vzdělávání zaměstnanců.

⁴¹ Inspirace ze dne 22. 4. 2011: <http://www.mpsv.cz/cs/6565>

6. ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí každé společnosti, jež chce uspět v konkurenčním prostředí daného trhu. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou klíčovým prvkem organizace a je nutné jejich znalosti a zkušenosti neustále rozvíjet. Základním cílem vzdělávání zaměstnanců je pomoci organizaci dosáhnout stanovených cílů za pomoci zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí. Zákazníci nechtějí jednat s lidmi, kteří jim nejsou schopni pomoci nebo jim nabízejí nejasné informace. Je důležité, aby společnosti oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nepodcenily, neboť zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci v budoucnu přinášejí více pozitiv do společnosti.

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti ATLAS software a.s. a také zda pocítují možnost kariérního růstu.

Analýzu jsem provedla pomocí písemného dotazování prostřednictvím dotazníku. Ke zjištění stavu vzdělávání mi rovněž pomohl neformální rozhovor s manažerkou call centra. V rozhovoru jsem se například dověděla o motivačním prvku v podobě kreditového systému nebo o průběhu adaptačního procesu, který, dle mého názoru, má společnost dobře rozpracovaný a se staven podle svých současných potřeb.

Na základě těchto faktů jsem navrhla možnosti, které mohou společnosti ATLAS přispět k zefektivnění vzdělávání a pomoci zaměstnancům získat více informací o nabízených vzdělávacích aktivitách. Pro pozici telefonního operátora je systém vzdělávání nastaven na dobré úrovni a dokládá to i fakt, že s tímto procesem vzdělávání je ve společnosti spokojeno 83% dotazovaných. Nedostatky, které zaměstnanci pocítují a chtěli by je vylepšit, jsem zmínila v návrzích.

Poslední bod, který bych ráda zmínila je, že 100% dotazovaných si je vědomo profesního růstu ve společnosti a také je to jeden z hlavních motivačních prvků pro jednotlivé zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická publikace

1. ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
4. BARTÁK, J., *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
5. BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. BUCKLEY, R.; CAPLE, J., *Trénink a školení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 31 978-80-247-1457-8.
9. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
10. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. *Human resource management*. 6. vyd. Homewood: Richard K. Irwin, 1991, 740 s. ISBN 0-256-08153-0.

11. PAVLICA, K. a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
12. TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
13. TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
14. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje

15. *360° zpětná vazba* [online]. 2009 [cit. 2010-12-13]. Dům managerských studií. Dostupné z WWW: <http://www.cooperation.cz/zpetna_vazba.php>.
16. *Atlas software* [online]. 2006 [cit. 2011-04-14]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.atlas-software.cz/cs/profil.php>>.
17. *Dotazník-online* [online]. 2007 [cit. 2011-01-20]. Dotazník. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/>>.

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ESF	Evropský sociální fond
GSM	Groupe Spécial Mobile
ICT	Information and Communication
NMT	Nordic Mobile Telephone
MHz	MegaHertz
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OP LZZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
PC	Personal computer
PO	Požární ochrana
USB	Universal Serial Bus

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Lucie Hnatová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Opavská 1144, 708 00 Ostrava – Poruba

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Organizační struktura
Příloha č. 2	Otázky k rozhovoru
Příloha č. 3	Dotazník
Příloha č. 4	Datová matice